



BACHELORARBEIT

Herr
Oliver Hähnlein

**Chancen und Risiken
bei dem Markteintritt in
Schwellenländern**

2015

BACHELORARBEIT

Chancen und Risiken bei dem Markteintritt in Schwellenländern

Autor:
Herr Oliver Hähnlein

Studiengang:
Betriebswirtschafts (B.A)

Seminargruppe:
BW10w4-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. rer. oec. Serge Velesco

Zweitprüfer:
Prof. Dr. rer. pol. Harald Zwerina

BACHELOR THESIS

Risks and opportunities of market entry in emerging economies

author:

Mr. Oliver Haehnlein

course of studies:

Business Administration (B.A.)

seminar group:

BW10w4-B

first examiner:

Prof. Dr. rer. oec. Serge Velesco

second examiner:

Prof. Dr. rer. pol. Harald Zwerina

Bibliografische Angaben

Nachname, Vorname: Hähnlein, Oliver

Chancen und Risiken bei dem Markteintritt in Schwellenländern

57 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Bachelorarbeit, 2015

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	VIII
1 Einleitung.....	1
1.1 Ausgangssituation.....	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit	2
1.3 Aufbau der Arbeit	2
2 Betrachtung der „Emerging Economies“ und BRIC-Staaten.....	3
3 Grundlagen der Automobilindustrie	9
3.1 Das Zusammenwirken von OEMs und Zulieferern	9
3.2 Trends in der Automobilindustrie.....	13
4 Betrachtung des Automobilmarktes.....	18
5 Markteintritts-Strategien	24
6 Marktanalysen	31
6.1 PESTEL-Analyse	31
6.1.1 Theoretische Grundlagen der PESTEL-Analyse	31
6.1.2 Anwendung der PESTEL-Analyse.....	33
6.2 <i>Five Forces</i> nach Porter	43
6.2.1 Theoretische Grundlagen des <i>Five Forces-Modells</i>	43
6.2.2 Anwendung des „Five Forces“-Modell	48
6.3 SWOT-Analyse	53
6.3.1 Theoretische Grundlagen der SWOT-Analyse	53
6.3.2 Anwendung der SWOT-Analyse	54
7 Fazit.....	57
Literaturverzeichnis	XI
Eigenständigkeitserklärung	XVI

Abkürzungsverzeichnis

BIP	Bruttoinlandsprodukt
BRIC	Akronym für Brasilien, Russland, Indien, China
EUR	Euro
FAS	Fahrassistenzsysteme
FDI	foreign direct investment, ausländische Direktinvestition
F&E	Forschung und Entwicklung
OEM	Original Equipment Manufacturer
PEST	Akronym: political, economic, social, technological
PESTEL	Akronym: political, economic, social, technological, environmental, legal
RUB	Russischer Rubel
TTIP	Transatlantic Trade and Investment Partnerships
TPP	Trans-Pacific Partnership
USA	United States of America
u.a.	unter anderem
VDA	Verband der Automobilindustrie e.V.
z.B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zuordnung der BRIC-Länder zu den Länder-Kategorien internationaler Institutionen.....	3
Abbildung 2: Die BRIC-Staaten	6
Abbildung 3: Prognose. Wann überschreitet das BIP der BRICs, das der G6?.....	7
Abbildung 4: Zuliefererpyramide.....	9
Abbildung 5: Grad des automatisierten Fahrens.....	14
Abbildung 6: Export der deutschen Automobilindustrie (inkl. Zulieferer)	17
Abbildung 7: Absatzentwicklung Januar - August 2014 im Vergleich zum Vorjahr	19
Abbildung 8: Auswirkungen auf Absatz und Gewinn dem OEMs bei dem Eintreten der verschiedenen Szenarien nach Roland Berger.....	22
Abbildung 9 Systematisierung von Markteintrittsstrategien	25
Abbildung 10: Kursentwicklung RUB – EUR.....	34
Abbildung 11: Die „Five Forces“ nach Porter	43
Abbildung 12: SWOT-Analyse bei grenzüberschreitend tätigen Unternehmen	53

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Nutzwertanalyse Verhandlungsmacht der Lieferanten	48
Tabelle 2: Nutzwertanalyse Verhandlungsmacht der Kunden.....	49
Tabelle 3: Nutzwertanalyse Bedrohung durch neue Konkurrenten	50
Tabelle 4: Nutzwertanalyse Bedrohung durch Ersatzprodukte	51
Tabelle 5: Nutzwertanalyse Rivalität unter Mitbewerbern	52
Tabelle 6: SWOT-Analyse Mercedes-Benz in Russland.....	56

1 Einleitung

1.1 Ausgangssituation

Durch die Globalisierung und dem damit einhergehenden Aufschwung von Schwellenländern in den vergangenen Jahren hat sich eine neue Ordnung der Weltwirtschaft aufgetan. Die alten Industrienationen haben zu großen Teilen ihr Wachstumspotential ausgeschöpft und können mit den Wachstumsraten der aufstrebenden Schwellenländer nicht mehr mithalten.

Der Paradigmenwechsel ist in vollem Gange und die größten Gewinner der Globalisierung, die aufstrebenden Wirtschaftsnationen, werden in Zukunft das Bild der Weltwirtschaft und -politik weitaus stärker prägen, als dies noch in den Vergangenheit der Fall war.

Auf diese Entwicklungen müssen auch die Unternehmen der Industrienationen reagieren, um von dem wirtschaftlichen Aufschwung zu partizipieren und nicht gegenüber den neuen *Big Playern*, vor allem aus Fernost, ins Hintertreffen zu geraten. Sie müssen in aufstrebende Märkte eintreten bzw. ihre Position in diesen weiter ausbauen, um das langfristige Überleben der Unternehmungen zu sichern.

Infolge dessen haben Internationalisierungs- und Markteintritts-Strategien in den letzten Jahren nochmals deutlich an Bedeutung gewonnen. Da der Eintritt in einen neuen Markt sowohl Chancen, als auch Risiken aufweisen kann, gilt es vorher auf strategischer Ebene genau abzuwägen und zu analysieren, in welcher Form dieser erfolgreich realisiert werden kann.

Von diesen Entwicklungen ist auch die Automobil-Industrie betroffen. Sie ist eine der wichtigsten Industrien weltweit und weist traditionell ein hohes Maß an Internationalisierung auf. Dadurch kann sie besonders von dem Aufschwung der Schwellenländer und der damit einhergehenden Bildung des Mittelstandes partizipieren. In Verbindung mit den Bevölkerungszahlen bietet sich hier enormes Absatzpotential.

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, Chancen und Risiken des Markteintrittes in Schwellenländern von Automobilzuliefer-Betrieben darzustellen. Dazu werden zunächst Grundlagen im Bereich der Schwellenländer, der Automobilindustrie, der Marktanalyse-Instrumente, sowie der entsprechenden Markteintritts-Strategien vermittelt. Nachdem die nötigen Grundlagen vermittelt wurden, sollen durch die Anwendung ausgewählter Marktanalyse-Instrumente die Attraktivität, Chancen und Risiken bei Markteintritt anhand der russischen Automobilzuliefer-Branche analysiert und dargestellt werden.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit ist in sieben Kapitel untergliedert.

Auf die Einleitung folgend werden in Kapitel 2 die Emerging Markets definiert und, beziehungsweise auf O'Neill, insbesondere die Entwicklung der BRIC-Staaten betrachtet. In Kapitel 3 werden das Zusammenwirken von OEMs und Automobilzuliefer-Betrieben, sowie aktuelle Trends in der Automobilindustrie dargelegt. Darauf folgend werden in Kapitel 4 der globale und russische Automobilmarkt, sowie in Kapitel 5 diverse Markteintrittsstrategien einer näheren Betrachtung unterzogen. In Kapitel 6 werden Grundlagen diverser Marktanalyse-Instrumente vermittelt und entsprechend angewandt. Die Arbeit wird im Zuge eines Fazits mit Kapitel 7 abgeschlossen.

2 Betrachtung der „Emerging Economies“ und BRIC-Staaten

Emerging Markets bzw. *Emerging Economies* sind frei übersetzt die englischen Begriffe für Schwellenländer und werden in der einschlägigen Fachliteratur meist dem deutschen Äquivalent vorgezogen. Darunter fallen unter anderem die *BRIC*-Staaten, sowie die *Next Eleven*. Jedoch muss festgestellt werden, dass der Begriff nicht klar definiert ist und in verschiedenen wissenschaftlichen Arbeiten und Organisationen unterschiedlich aufgefasst wird und die darunter zusammen gefassten Staaten variieren. Jedoch wird hierbei meist von Volkswirtschaften mit hohem Wachstumspotential ausgegangen, die sich in der Entwicklung von einem Entwicklungs- zu einem Industrieland befinden und dementsprechend hohe Wachstumsraten aufweisen.¹ Einen Überblick über die Abgrenzungen und Zuordnungen der Staaten durch diverse internationale Institutionen gibt Abbildung 1.

	Brasilien	Russland	Indien	China
Weltbank	upper middle income		lower middle income	
IWF	emerging and developing economies			
Vereinte Nationen	developing economy	transition economy	developing economies	
	emerging economy			
OECD	Entwicklungsland	./.	Entwicklungsland	

Abbildung 1: Zuordnung der BRIC-Länder zu den Länder-Kategorien internationaler Institutionen
Quelle: Graser, Stephanie. *Realwirtschaftliche und finanzwirtschaftliche Internationalisierung*. S. 53

¹ Vgl. <http://www.gcme.de/emerging.html>

Nach Fischer weisen *Emerging Markets* unter anderem folgende Merkmale auf²:

- Sind keine Mitglieder der OECD
- Überdurchschnittliches Wachstum gegenüber den Industriestaaten
- Großes potentiell Wachstum durch Bildung von Mittelschichten und entsprechende Kaufkraft und Konsum
- Das Bruttosozialprodukt pro Kopf nähert sich 10.000\$ pro Jahr
- Förderung von FDI's, Anteil am Welthandel und Integration in die Weltmärkte
- Niedriges Niveau der Unternehmens- bzw. Körperschaftssteuern
- Stark ansteigende Ausgaben für Forschung und Entwicklung
- Transformation zu freien Marktwirtschaften
- Fortschritte im Bereich der öffentlichen Infrastruktur, sowie im Behörden- und Gesundheitswesen

Nach Fischer sind China, Indien und Russland nicht nur aufgrund ihrer natürlichen und menschlichen Ressourcen getrennt von den restlichen *Emerging Markets* zu betrachten, sondern darüber hinaus eine geografische Nähe aufweisen, über gemeinsame kommerzielle und finanzielle Interessen verfügen und durch stark wachsende Unternehmen miteinander verbunden sind.³

Der Begriff der *BRIC* fand im Jahr 2001 durch die Veröffentlichung des Chefvolkswirtes Jim O'Neill von Goldman Sachs und dessen Veröffentlichung „*Building Better Global Economic BRICs*“ Einzug in die Fachliteratur und wissenschaftliche Arbeiten.

² Vgl. Fischer (2015), S. 5

³ Vgl. Fischer (2015), S. 7

Bei der Analyse wurden die aktuelle und zu erwartende Kaufkraftparität und das Bruttoinlandsprodukt der Länder in vier verschiedenen Szenarien verglichen und relativ zum Weltanteil betrachtet. Darüber hinaus wurden Faktoren wie die Bevölkerung, Inflationsprognosen und der Preisindex mit einbezogen. In allen Szenarien wies die Volksrepublik China das größte Wachstum auf und fand deshalb in seinen Betrachtungen besonders Beachtung.⁴

Der Fokus lag dabei auf der voraussichtlichen Entwicklung in den nächsten zehn Jahren und den aus diesen hervor gehenden Auswirkungen auf den Weltmarkt. Durch den signifikant steigenden Einfluss der *BRICs* auf den Weltmarkt und die sich dadurch verschiebenden Positionen der Industriestaaten schlug O'Neill darüber hinaus vor, die *G7* zu reformieren. Die Vertretungen des Euroraumes sollten von drei Teilnehmern (Deutschland, Frankreich, Italien) auf einen beschränkt werden, um die *BRIC-Staaten* entsprechend ihres Einflusses partizipieren zu lassen. Insbesondere Italien, als Teil des Euroraumes, und Kanada hielt er aufgrund der Prognosen für ersetzbar.⁵ Kritik an der Veröffentlichung kam unter anderem wegen dem stark auf China liegenden Fokus, der etwas trivialen Herangehensweise und der vermeintlichen Wachstumsabhängigkeit durch den Export (in Industrieländer) der *Emerging Markets* auf.⁶

Folgende Länder wurden betrachtet:

- Brasilien
- Russland
- Indien
- China

⁴ Vgl. O'Neill (2001), S. 4ff

⁵ Vgl. O'Neill (2001), S.10f

⁶ Vgl. <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/112ca932-00ab-11df-ae8d-00144feabdc0.html>

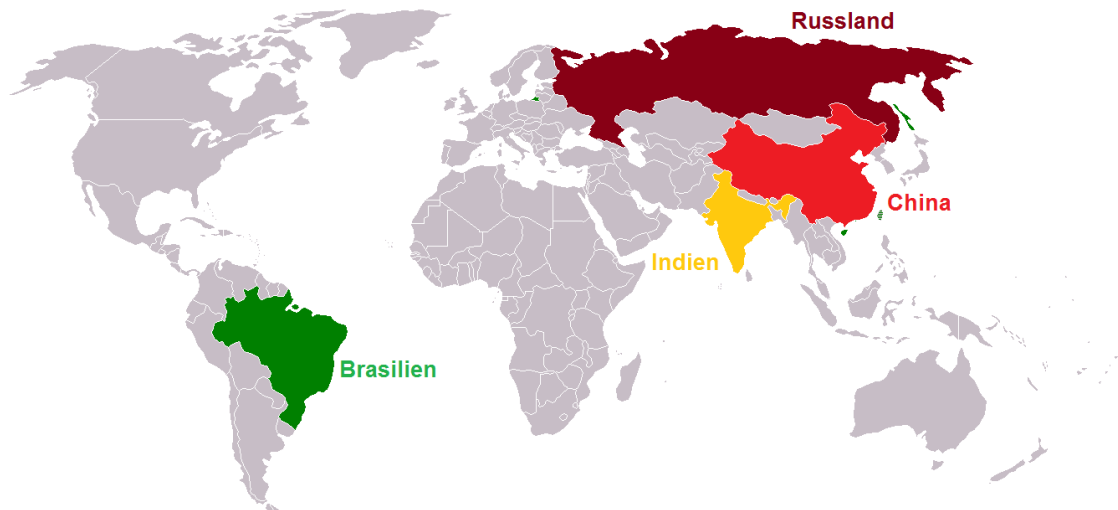


Abbildung 2: Die BRIC-Staaten

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Public Intelligence Blog, <http://www.phibetaiota.net/wp-content/uploads/2011/04/BRICS-map.png>

Aus den Anfangsbuchstaben der betrachteten Länder bildet sich dementsprechend das Akronym *BRIC*.

Im Jahr 2010 wurde bekannt, dass Südafrika eine Einladung zum Beitritt der *BRIC*-Vereinigung erhält und diese dementsprechend in *BRICS* umbenannt wird.⁷ Da diese jedoch, abgesehen von der Namensgebung, unabhängig von O’Neills Veröffentlichung ist, wird dies nicht weiter beachtet.

Im Jahre 2003 griffen Purushothaman und Wilson die Studie von O’Neill auf und erarbeiteten auf dieser basierend „*Dreaming with BRICs: The Path to 2050*“. Diese Veröffentlichung beschränkte sich nicht nur auf die nächsten zehn Jahre, sondern betrachtete die nächsten Jahrzehnte. Demnach könnte bei den richtigen Bedingungen die Wirtschaftsstärke der *BRICs* im Jahr 2040 größer sein als die der *G6* (Deutschland, Frankreich, Italien, Japan, Vereinigte Staaten, UK) und zum Wachstumstreiber der Weltwirtschaft in den nächsten Jahrzehnten werden (siehe Abb. 3). Betrachtet wurden Wirtschaftsstärke, Wirtschafts-

⁷ Vgl. <http://www.brics5.co.za/about-brics/>

wachstum, Einkommen und Demografie, die globale Nachfrage, sowie Währungsschwankungen.⁸

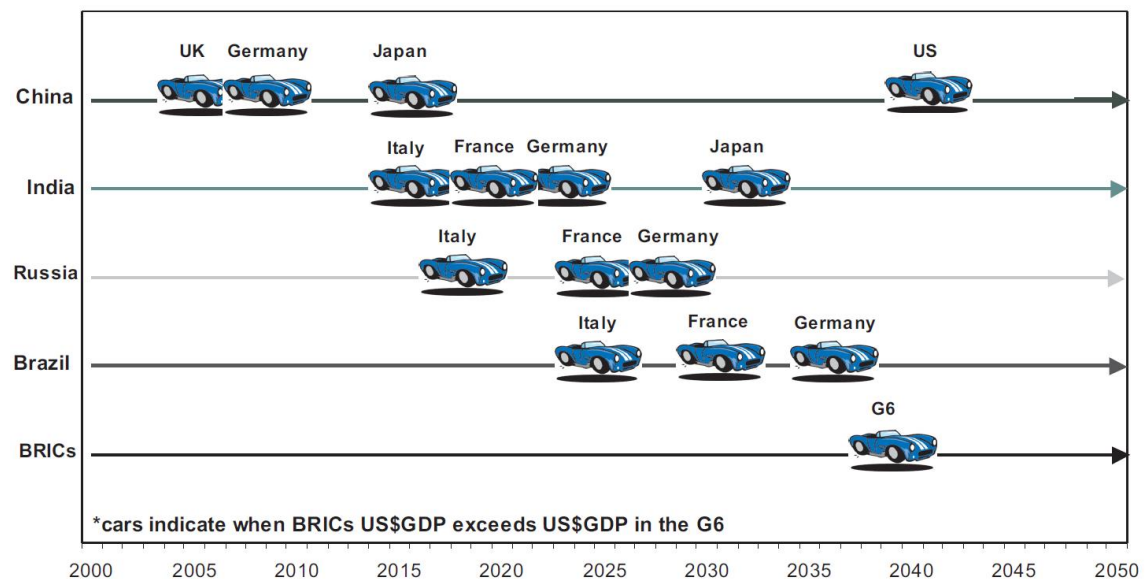


Abbildung 3: Prognose. Wann überschreitet das BIP der BRICs, das der G6?
Quelle: Purushothaman, Wilson. *Dreaming with BRICs: The Path to 2050*.

Rückblickend kann gesagt werden, dass die Erwartungen O’Neills sich nicht nur erfüllt, sondern diese bei weitem übertroffen haben.⁹ Der Paradigmenwechsel in der Weltwirtschaft ist in vollem Gange und nicht mehr aufzuhalten.

Was sind also die Gründe für das starke Wirtschaftswachstum in den *BRICs*? Die *BRICs* partizipieren außerordentlich von der Globalisierung. Ohne diese wäre die Entwicklung der vergangenen Jahre wohl kaum möglich gewesen. In den *BRIC*-Staaten lebt mit ca. 2,93 Milliarden Menschen¹⁰ etwa 42% der Weltbevölkerung.¹¹

⁸ Vgl. Wilson et al. (2003), S. 3ff

⁹ Vgl. O’Neill (2012) S. 31

¹⁰ Vgl. <http://databank.worldbank.org/data/views/reports/tableview.aspx?isshared=true#>

¹¹ Vgl. <http://de.slideshare.net/diedsw/datenreport-2012>

Das starke Wachstum der letzten Jahre kann unter anderem durch schließen der Technologie- bzw. Wissenslücke und die hohen Kapitalrenditen bei Investitionen erklärt werden.¹²

Am 15. Juli 2014 wurde im Zuge des „*VI BRICS SUMMIT*“ verkündet, dass die *BRICS* zur Vertretung eigener Interessen eine Entwicklungsbank mit Sitz in Shanghai gründen werden. Die Bank wird über ein Stammkapital von 100 Milliarden US-Dollar verfügen, wovon China mit 41 Milliarden US-Dollar den höchsten Anteil trägt.¹³ Diese kann als Gegenpol zur Weltbank und dem IWF, welche sich eher an der West-Triade (USA, Europa, Japan) orientieren, gesehen werden.

¹² Vgl. Wilson et al. (2003), S. 6

¹³ Vgl. <http://brics6.itamaraty.gov.br/media2/press-releases/220-treaty-for-the-establishment-of-a-brics-contingent-reserve-arrangement-fortaleza-july-15>

3 Grundlagen der Automobilindustrie

3.1 Das Zusammenwirken von OEMs und Zulieferern

Automobilzulieferer können nach Art und Umfang der Leistung und Integration durch die so genannte *Zuliefererpyramide* in verschiedene Kategorien eingeordnet werden. Die Einteilung erfolgt in *1st-tier*, *2nd-tier* und *3rd-tier* (Vgl. Abb. 4). Die Zulieferindustrie übernimmt mittlerweile nahezu in allen Bereichen fertigungs-technische Vorleistungen innerhalb der Wertschöpfungskette des Automobilbaus.

Teilweise ist eine entsprechende Einordnung der Zulieferer jedoch schwierig, da diese mitunter über große Produktpaletten verfügen und dadurch mehreren Integrationsstufen zugeordnet werden können. Durch die steigende Komplexität weist heutzutage der größte Teil der Zulieferer eine stark produkt- und baureihenorientierte Unternehmensorganisation auf.

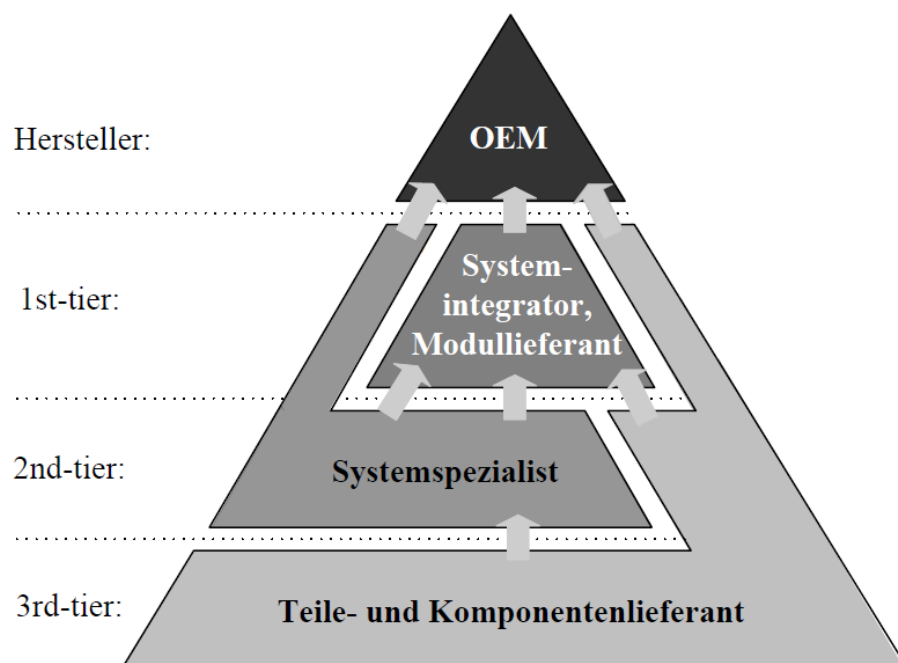


Abbildung 4: Zuliefererpyramide
Quelle: Becker, S. 168

In den letzten Jahren gab es zur Stärkung der Profitabilität eine starke Entwicklung hin zu strategischen Kooperationen und Allianzen zwischen Herstellern (*OEMs*) und Zulieferern, wodurch die Übergänge zwischen den eigentlich unabhängigen Unternehmen immer fließender werden und diese immer enger miteinander verzahnt sind.¹⁴ Dies umfasst, je nach Zulieferer-Betrieb und Typologie, sowohl den Integrationsgrad im Bereich der Fertigung, als auch der Forschung und Entwicklung (F&E).

Jedoch ist dies aus Sicht der Zulieferer nicht zwingend eine positive Entwicklung, denn über die letzten Jahre wurde seitens der *OEMs* versucht, Zusatzlasten und -kosten auf die Zuliefererbetriebe abzuwälzen. Dies wurde durch gestiegene zusätzliche Kosten nötig, die unter anderem durch Entwicklungen im Bereich der alternativen Antriebe anfallen. Durch Preiskämpfe und die anhaltenden Schwierigkeiten auf den Absatz-Märkten der Industrienationen können infolge dessen die Kosten, wie in der Vergangenheit üblich, nicht mehr durch Preiserhöhungen an den Kunden weitergegeben werden. Dies wurde in einigen Bereichen bereits erfolgreich zulasten der Zulieferer umgesetzt.

Darauf wird seitens der Zulieferer reagiert, in dem der Kostendruck zulasten der Zulieferer des nachgelagerten *Tiers* weiter gegeben wird. Da eine weitere Verstärkung dieses Trends zu erwarten ist, kann dies über kurz oder lang nur zu Marktaustritten führen, da viele Zulieferer aufgrund dessen nicht mehr wirtschaftlich produzieren werden können. Dadurch kann es zu einem Konzentrationsprozess kommen, durch den wohl nur die kapitalstärksten Zulieferer das langfristige Überleben der eigenen Unternehmung sichern können.¹⁵

¹⁴ Vgl. Ebel (2014), S.12f

¹⁵ Vgl. Becker (2010), S. 169ff

Teile- und Komponentenlieferanten – 3rd-tier

Die Teile- und Komponentenlieferanten, bzw. Zulieferer aus dem *3rd-Tier*, weisen den niedrigsten Integrationsgrad auf und fertigen meist Normteile mit hohem Standardisierungsgrad nach den Vorgaben der Auftraggeber. Dies können zum einen direkt die *OEMs*, oder aber auch immer öfter andere Zuliefererbetriebe eines höheren *tiers* sein. Die gefertigten Teile sind oft technologisch wenig anspruchsvoll und die Produzenten sind meist nur wenig bis gar nicht in die Entwicklung oder Montage eingebunden.

Systemspezialisten – 2nd-tier

Die Zulieferer des *2nd-tier* bilden aus verschiedenen Aggregaten, Komponenten und Baugruppen einen Funktionsverbund. Diese müssen jedoch nicht zwingend zu einer Montageeinheit zusammengefasst sein. Dementsprechend weisen die meisten Systemspezialisten eine relativ geringe Montageleistung auf, sind aber im Bereich der Innovationen und technologischen Entwicklungen stark eingebunden. Diese Innovationsbereitschaft und -entwicklung geht meist von den Zulieferern an sich aus und wird nicht zwingend durch die *OEMs* angestoßen.

Systemintegratoren und Modullieferanten – 1st-tier

Die Zuliefer-Betriebe des *1st-tier* weisen einen hohen Integrationsgrad bezüglich der Montage auf. Die Modullieferanten setzen die durch die vorgelagerten Zulieferer (*2nd- und 3rd-tier*) erstellten Leistungen und Produkte zu Modulen zusammen. Diese werden dann meist durch *just-in-time-* oder *just-in-sequence-*Konzepte fertigungsgerecht an das Band der *OEMs* geliefert.

Systemintegratoren sind darüber hinaus noch zum Teil mit der Vormontage betraut und übernehmen elementare Aufgaben unter anderem im Bereich der Fertigung und Entwicklung. Heutzutage weisen sie einen derart großen Integrationsgrad auf, dass sie in den letzten Jahren wesentliche Teilbereiche der eigentlichen Kernkompetenzen der *OEMs* übernommen haben.

Um die Qualität und den Ablauf sicher zu stellen, müssen sowohl die Modullieferanten, als auch die Systemintegratoren, über eine hohe technologische Kompetenz verfügen.¹⁶

¹⁶ Vgl. Becker (2010), S. 167ff

3.2 Trends in der Automobilindustrie

Die Automobilbranche befindet sich im Wandel und muss sich auf die neuen Anforderungen einstellen. In den letzten Jahren haben sich viele Trends entwickelt, bestätigt und wurden teilweise schon in Serienfahrzeugen umgesetzt. Sei es im Bereich der Fahrassistenzsysteme (*FAS*), der Antriebstechnik und Elektronik oder der Fahrwerktechnik.

Fahrassistenzsysteme befassen sich mit Entwicklungen im Bereich der Sicherheit, des Komforts, der Verkehrseffizienz und den Umweltwirkungen. Vor allem im Bereich der Sicherheit und Unfallvermeidung wurden in den letzten Jahren viele Innovationen zur Marktreife gebracht. Seien es Entwicklungen die auch den Komfort verbessern, wie z.B. adaptive Kurvenlichter, der Fernlicht-Assistenten und das Heads-Up-Display, oder Systeme zur Unfallvermeidung durch Überwachung des Fahrverhaltens, wie z.B. Spurhalte- oder Totwinkel-Assistenten.¹⁷ Die *FAS* unterstützen den Fahrer durch Warnungen, zusätzliche Informationen oder durch aktives Eingreifen in das Fahrgeschehen. Diese werden entweder haptisch, akustisch oder visuell an den Fahrer weiter gegeben. Dabei bleibt der Fahrer jedoch immer Herr der Lage, da seine Aktionen die automatisierten Systeme überschreiben. In den nächsten Jahren wird es eine Entwicklung immer mehr zum vollautomatisierten bzw. fahrerlosen Fahren geben (Vgl. Abb. 5). In einigen Anwendungsgebieten könnte dies schon in absehbarer Zeit umgesetzt werden.¹⁸

Demnach muss sich auch die Politik in den nächsten Jahren mit dem Thema auseinander setzen, um die rechtlichen Rahmenbedingungen in diesem Bereich zu gestalten. Jedoch sollte darauf geachtet werden, dass auf internationaler Ebene möglichst einheitliche Regelungen bezüglich des automatisierten Fahrens beschlossen werden.

¹⁷ Ebel et al. (2014), S. 30ff

¹⁸ Vgl. <https://www.vda.de/de/themen/innovation-und-technik/automatisiertes-fahren.html>

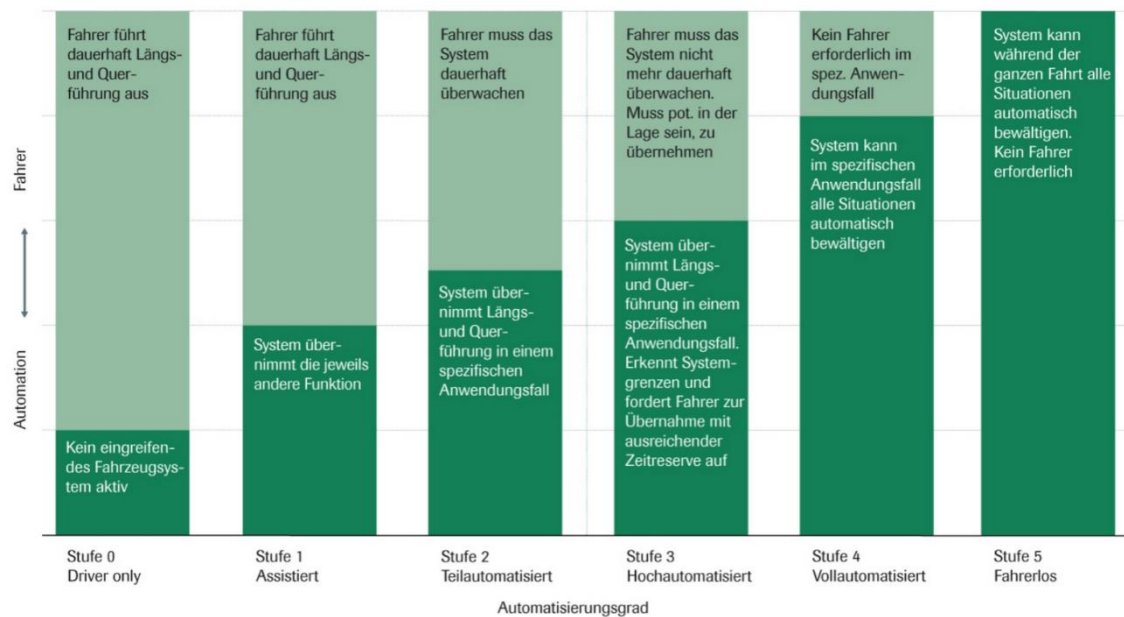


Abbildung 5: Grad des automatisierten Fahrens

Quelle: <https://www.vda.de/de/themen/innovation-und-technik/automatisiertes-fahren.html>

Eng verbunden mit dem automatisierten Fahren ist die Vernetzung der Fahrzeuge. Diese umfasst zum einen die Vernetzung der Fahrzeuge mit dem Internet, aber auch der Fahrzeuge untereinander und mit der Umgebung. Da diese Technologie noch in den Kinderschuhen steckt und großes Potential aufweist, ist hier in nächster Zeit mit den größten Entwicklungen zu rechnen. Problematisch sind jedoch nach wie vor der Datenschutz und die rechtlichen Rahmenbedingungen. Auch hier ist die Politik in den nächsten Jahren gefragt. Es wird davon ausgegangen, dass in ca. zehn Jahren die ersten stark vernetzten Fahrzeuge Einzug in den Straßenverkehr halten könnten.

Durch das Zusammenwirken des vollautomatisierten Fahrens und der Vernetzung, könnte eine vollautomatisierte Verkehrsführung innerhalb der nächsten Jahrzehnte möglich sein.

Im Bereich der Werk- und Verbundstoffe liegt der Fokus auf der Verringerung des Gewichts der Fahrzeuge. So soll durch unter anderem durch den geringeren Verbrauch dem Umweltschutz und den gesetzlichen Regelungen (z.B. CO₂-Grenzen) entsprochen werden.

Darüber hinaus stehen die Werkstoff-Verfügbarkeit und die Möglichkeit des Recyclings im Mittelpunkt. Das Material sollte zum einem selbst möglichst leicht recycelbar sein und zum anderen selbst zu großen Teilen aus recyceltem Material bestehen. Dies ist momentan noch insbesondere bei Faserverbundstoffen problematisch.

Im Bereich der Antriebstechnik stehen weiterhin, wie im Bereich der Werkstoffe, die Reduktion von CO₂- und Schadstoffemissionen im Vordergrund. So wird neben den alternativen Antrieben auch am *Downsizing* klassischer Motorsystem gearbeitet, um trotz kleinerer Motoren die gleich Leistung zu erreichen. Auch dadurch soll der Verbrauch und Ausstoß weiter gesenkt werden.¹⁹

Die alternativen Antriebe gewinnen durch die immer weiter voran schreitende Umweltverschmutzung und Verknappung der natürlichen Ressourcen immer mehr an Bedeutung. Besonders Hersteller aus Deutschland sind in diesem Bereich aktiv. So soll Deutschland bis zum Jahr 2020 Leitanbieter und -markt im Bereich der Elektromobilität werden. Ende des Jahres 2014 wurden 17 verschiedene Serienmodelle auf dem deutschen Markt angeboten. Im Jahr 2015 sollen darüber hinaus 12 weitere Modelle folgen.²⁰ Vorreiter in der Elektromobilität des Premium-Segmentes sind unter anderem Tesla (Model S bzw. X) und BMW mit dem i8.

Innovationen und Verbesserungen im Bereich des Umweltschutzes werden auch durch von der Politik beschlossenen Reglementierungen vorangetrieben. Durch die teilweise hohen Kosten und die Problematik der Energieversorgung fristen Fahrzeuge mit alternativen Betrieben jedoch momentan noch ein Nischendasein. Es besteht nach wie vor eine hohe Abhängigkeit von Entwicklungen im Bereich der Batterie-Kapazitäten. Die Kapazität muss verfünffacht werden, um die Reichweite eines klassischen Verbrennungsmotors zu errei-

¹⁹ Vgl. <http://blog.vdi.de/2014/09/trends-in-der-automobilbranche/>

²⁰ Vgl. <https://www.vda.de/de/themen/innovation-und-technik/elektromobilitaet/elektromobilitaet-fahrzeugangebot-der-hersteller-und-ausblick-NPE.html>

chen. Darüber hinaus ist nach wie vor nicht die nötige Infrastruktur gegeben. Auch hier ist weiterhin die Politik gefragt.

Die aktuellen und bevorstehenden Entwicklungen bei der Elektromobilität stellen auch die klassischen Automobilzulieferer vor neue Probleme. Sie müssen sich in Zukunft auf den neuen Wettbewerb aus dem Bereich der Elektrotechnik und dem Energie-Sektor einstellen und sich entsprechendes *Know-how*, z.B. durch Kooperationen, Fusionen oder Übernahmen, aneignen.²¹

Es ist davon auszugehen, dass sich das Niedrigpreis-Segment als Innovations-treiber innerhalb der Automobilbranche positionieren wird. Fahrzeuge aus dem *Low-cost-Segment* werden vor allem in den stetig wachsenden *Emerging Economies* nachgefragt und sind dementsprechend wichtig für die Automobilhersteller. Die voranschreitende Urbanisierung und die demnach weiter steigende Nachfrage nach Kleinwagen verstärken diesen Trend noch.

Zuletzt forderte die deutsche Industrie, vorne weg die Automobilindustrie unter dem Dach des Verbandes der Automobilindustrie (VDA), immer vehementer den Abschluss des umstrittenen „*Transatlantic Trade and Investment Partnerships*“ (*TTIP*, frei übersetzt: Transatlantisches Freihandels- und Investitionsabkommen). Der VDA argumentiert vor allem mit der Einsparung von teilweise stark gewinnschmälernden Zoll-, Anpassungs- und Handelskosten bei dem Export in die USA, höheren Standards und mehr Innovationen durch Steigerung des Handels und Wettbewerbes, sowie einer größeren Produktauswahl. So sind die USA nach Volumen momentan noch der zweitwichtigste Absatzmarkt und mit einem Export-Umsatz in Höhe von 20 Milliarden nach Finanzvolumen betrachtet nach wie vor der wichtigste Absatzmarkt. Wird der gesamte Umsatz der Automobilindustrie betrachtet, werden knapp 29 Milliarden in den USA umgesetzt (Vgl. Abb. 6).²² Darüber hinaus könnte das Nicht-zustande-Kommen des

²¹ Vgl. Ebel (2003), S. 4ff

²² Vgl. <https://www.vda.de/de/themen/wirtschaftspolitik-und-infrastruktur/TTIP/ja-zu-ttip.html>

TTIPs negative Auswirkungen auf die europäische Wirtschaft haben, wenn die USA ein ähnliches Abkommen mit anderen Staaten (z.B. das *TPP*, unter anderem mit Australien, Kanada, Mexiko etc.)²³ schließen sollten.

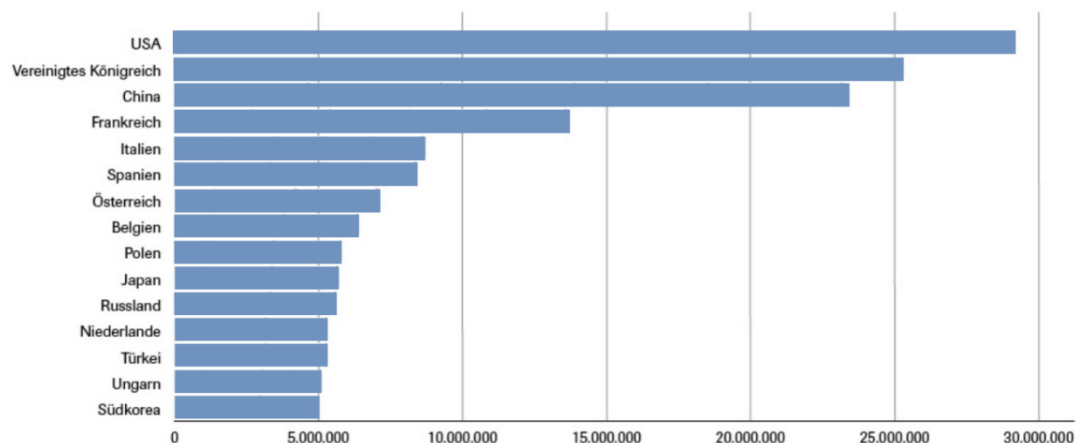


Abbildung 6: Export der deutschen Automobilindustrie (inkl. Zulieferer)

Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an VDA,

URL: <https://www.vda.de/de/themen/wirtschaftspolitik-und-infrastruktur/TTIP/ja-zu-ttip.html>

Jedoch sind bei dem *TTIP* natürlich auch die möglichen negativen Auswirkungen abzuwägen und zu berücksichtigen. So planen die USA die Möglichkeit für Unternehmen zu verankern, Staaten vor einem Schiedsgericht zu verklagen, wenn diese Gesetze erlassen, die nach Meinung der Unternehmen deren Gewinne schmälern. Dies könnte gravierende Auswirkungen auf Machtverhältnis zwischen Staat und Unternehmen haben, deren Folgen noch nicht absehbar sind. Weitere Kritikpunkte bzw. Befürchtungen sind unter anderem die Verwässerung von bestehenden Regularien (z.B. Umweltschutz), die fehlende Transparenz bei der Verhandlungsführung, sowie der fehlende Nachweis über die wirtschaftliche Wirksamkeit eines solchen Abkommens.²⁴

²³ Vgl. <https://ustr.gov/tpp>

²⁴ Vgl. <http://www.atlantic-community.org/-/ttip-top-5-concerns-and-criticism>

4 Betrachtung des Automobilmarktes

Im Folgenden wird nun zunächst ein Blick auf den globalen Automobilmarkt geworfen. Darauf folgend wird der russische Automobilmarkt einer genaueren Betrachtung unterzogen.

4.1 Der globale Automobilmarkt

Nach einigen Krisenjahren auf den amerikanischen und europäischen Absatzmärkten fallen die aktuellen Entwicklungen wieder positiv aus. So konnte im Januar in den USA mit 1,15 Millionen verkauften Einheiten ein Plus von starken 14% im Vergleich zum Vorjahr erzielt werden. Das ist der höchste Absatz seit dem Jahr 2001. Der Absatz in China konnte um 13% gesteigert werden.

Auf dem europäischen Markt konnte nach zuletzt ernüchternden Ergebnissen wieder ein Absatzplus von immerhin 6% erzielt werden. In den fünf größten europäischen Märkten (Deutschland, Großbritannien, Italien, Frankreich, und Spanien) konnte ein Wachstum verzeichnet werden. In Europa wiesen vor allem Italien (11%), Spanien (27%), Portugal (28%) und Irland (31%) im Jahr 2014 hohe Wachstumsraten auf. Griechenland hingegen, krisenbedingt nicht ganz überraschend, enttäuschte mit einem Minus von ca. 8%.

Es ist davon auszugehen, dass der Markt in den Industrienationen größtenteils gesättigt ist und sich die Hersteller auf diesen Märkten vor allem durch die entsprechende Qualität, das Erkennen von Chancen bei der Varianten- und Modelldifferenzierung, sowie durch Innovationen von den Mitbewerbern absetzen müssen, um den eigenen Marktanteil zu halten bzw. zu vergrößern.

Immer wichtiger werden auch individuell auf die Bedürfnisse der Kunden zugeschnittene Modelle. Darüber hinaus besteht die Gefahr des Markteintritts chinesischer und indischer Automobilhersteller, die in der Vergangenheit etablierte

Marken aufgekauft und damit entsprechendes Know-how erworben haben. So übernahm z.B. der in Deutschland recht unbekannte chinesische Automobilhersteller *Geely* im Jahr 2010 *Volvo* von *GM* für 1,8 Milliarden Dollar.²⁵

4.2 Der russische Automobilmarkt

Alleine vom mittel- bis langfristigen Potential her betrachtet ist der russische Automobilmarkt in den nächsten Jahren der wichtigste europäische Markt. Laut diverser Prognosen sollte Russland den deutschen Markt in absehbarer Zeit als größten europäischen Markt ablösen. Jedoch hat dieser im Jahr 2014 mit einem Absatzrückgang von knapp 30% enttäuscht. Damit fiel die Zahl der Neuzulassungen auf ca. zwei Millionen. Nur im Premium-Segment konnte der Absatz relativ stabil gehalten oder, wie im Fall Mercedes-Benz, sogar vergrößert werden (Vgl. Abb. 7).

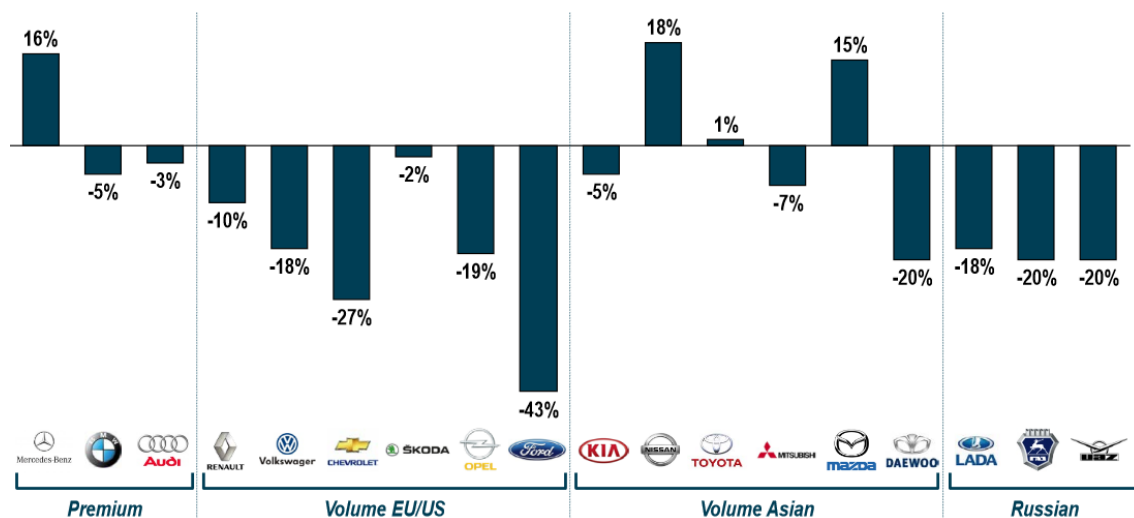


Abbildung 7: Absatzentwicklung Januar - August 2014 im Vergleich zum Vorjahr

Quelle:

http://www.rolandberger.de/media/pdf/Roland_Berger_Russian_automotive_market_update_20140926.pdf

²⁵ Vgl. http://www.volvocars.com/de/top/about/news_events/Pages/press.aspx?itemid=361

Die Prognosen für das Jahr 2015 fallen nicht besser aus. Es ist fraglich ob der schwache Absatz des Vorjahres überhaupt übertroffen werden kann. So lag der Neuwagenabsatz im Januar 2015 nochmals 24% unter dem des Vorjahres (115.400 verkaufte Einheiten). Eine Besserung ist wohl frühestens gegen Ende des Jahres zu erwarten. Voraussetzung dafür ist jedoch eine Beruhigung des politischen und wirtschaftlichen Umfeldes. Dies ist jedoch nur durch ein möglichst schnelles Ende des Ukraine-Konfliktes möglich.²⁶

Grundsätzlich sind in Russland durchaus Käufer des Premium-Segmentes vorhanden. Es besteht jedoch nach wie vor die Gefahr eines Import-Stops bzw. Importbeschränkungen von Automobilen als Gegenmaßnahme zu den Russland auferlegten Sanktionen. Dies wurde in der Vergangenheit immer wieder von Vertretern der russischen Regierung angesprochen.

Die Studie „*Russian Automotiv Market Update*“ von dem Consulting-Dienstleister Roland Berger aus dem Jahr 2014 zeigt drei mögliche Szenarien zur zukünftigen Entwicklung des russischen Automobil-Marktes auf.²⁷ Diese sollen nun im Folgenden betrachtet werden.

Szenario 1: Erhöhung der Importzölle auf Fahrzeuge europäischer und amerikanischer OEMs um 10%.

Sollten die Sanktionen in Form einer Erhöhung des Importzolles beschlossen werden, wird mit einer leichten Abnahme des prognostizierten Absatzes gerechnet. Roland Berger prognostiziert für das Jahr 2015 einen Absatz von ca. 2,2 Millionen Fahrzeugen. Die anfallenden Zusatzkosten könnten jedoch durch die Fertigung innerhalb Russlands aufgefangen werden, sofern die OEMs in Russland bereits über solche Produktionsstätten verfügen.

²⁶ Vgl. <http://www.marktundmittelstand.de/nachrichten/kunden-maerkte/automobilmarkt-russland-truebe-aussichten-fuer-pkw-hersteller/>

²⁷ Vgl.

http://www.rolandberger.de/media/pdf/Roland_Berger_Russian_automotive_market_update_20140926.pdf

Bei dem Eintreten dieses Szenarios wird damit gerechnet, dass der Gewinn der europäischen und amerikanischen *OEMs* bei einer entsprechenden Anpassung der Produktion um 100 Millionen Euro geschmälert wird.

Der russische Staat könnte mit Mehreinnahmen von ca. 55 Millionen Euro rechnen, da die erhobenen Einnahmen der Importzölle den Rückgang der Umsatzsteuer übersteigen würden.

Szenario 2: Importstopp von europäischen und amerikanischen Fahrzeugen, deren Verkaufspreis unter 30.000 Euro liegt.

Sollte sich die russische Regierung dazu entschließen, den Import von Fahrzeugen aus europäischer und amerikanischer Fertigung, deren Verkaufspreis unter 30.000 Euro beträgt, zu stoppen, wird davon ausgegangen, dass die wegfallenden Fahrzeuge zum größten Teil durch den russischen Markt aufgefangen werden könnten.

Zudem würden wohl vermehrt Fahrzeuge aus Asien importiert werden und die westlichen *OEMs* würden, gemäß Szenario 1, ihre Produktion innerhalb Russlands steigern.

Jedoch müsste der russische Staat auf wegfallende Einnahmen durch Einfuhrzölle und Umsatzsteuer in Höhe von 465 Millionen verzichten.

Szenario 3: Importstopp aller Fahrzeuge von europäischen und amerikanischen *OEMs*.

Sollte sich die russische Regierung für die extremste Form der Sanktionierung im Bereich der Automobilbranche entscheiden, würden durch den kompletten Importstopp von Fahrzeugen westlicher *OEMs* im Jahr 2015 110.000 weniger Fahrzeuge nach Russland importiert werden.

Dies würde zwar auch die westlichen *OEMs* durch eine Schmälerung des Gewinnes um ca. 550 Millionen Euro schwer treffen, jedoch müsste der russische

Staat auf Steuer- und Zolleinnahmen in Höhe von 1,4 Milliarden Euro verzichten. Durch die Auferlegung solcher Sanktionen würde sich der russische Staat selbst zweifellos am meisten schaden. Von einem solchen Beschluss würden allein die *OEMs* Asiens profitieren (Vgl. Abb. 8).

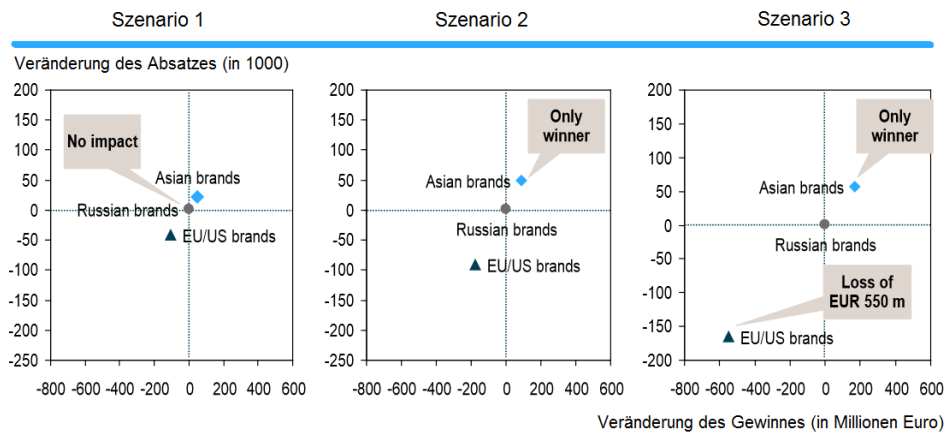


Abbildung 8: Auswirkungen auf Absatz und Gewinn dem OEMs bei dem Eintreten der verschiedenen Szenarien nach Roland Berger,

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an:

http://www.rolandberger.de/media/pdf/Roland_Berger_Russian_automotive_market_update_20140926.pdf

Empfehlungen von Roland Berger

Abschließend werden in der Studie Empfehlungen an den russischen Staat und westliche Automobilhersteller ausgesprochen.

Demnach sollte sich der russische Staat auf die langfristige Stabilisierung des Marktes, sowie den Aufbau einer wettbewerbsfähigen, lokalen Automobil-Fertigung konzentrieren.

Zur langfristigen Stabilisierung des Marktes sollten Reformen auf den Weg gebracht werden, die unter anderem die Nutzung alter Fahrzeuge regeln, die PKW-Sicherheitskontrollen (ähnlich dem TÜV) optimieren oder zu Verbesserung der verkehrstechnischen Infrastruktur beitragen.

Zur Verbesserung der lokalen Fertigung werden unter anderem Maßnahmen zur Entdeckung von Schlüssel-Rohstoffen (z.B. zur Versorgung mit Stahl in der erforderlichen Güte im Automobilbereich), dem Abbau von Zöllen im Bereich der automobilen Vorleistung oder der Subventionierung von Fahrzeug-Exporten vorgeschlagen.

Die Vorschläge an westliche *OEMs* umfassen unter anderem die Beibehaltung und Anpassung der lokalen Produktion, die Pflege und Verbesserung der Beziehungen zu russischen Behörden und Marktteilnehmern, die Identifikation von Substituten aus dem asiatischen Markt, sowie eine Prüfung zum potentiellen Bezug von Fördermitteln.

5 Markteintritts-Strategien

Durch die Globalisierung der Welt und die Internationalisierung von Unternehmen haben Markteintritts-Strategien in den letzten Jahren nochmal deutlich an Bedeutung gewonnen. Durch den Eintritt sollen unter anderem neue Märkte erschlossen, das langfristige Überleben der Unternehmung gesichert und Potentiale zur Gewinnmaximierung genutzt werden. Auch die Diversifikation von Geschäftsrisiken spielt mitunter eine Rolle.

Vor jedem Markteintritt müssen sich die Unternehmen über die Risiken und Chancen bewusst sein und sollten auf die beste Form des Eintritts, gemäß der Vor- und Nachteile der Markteintritts-Strategie und den eigenen Anforderungen, zurückgreifen. Während der Umsetzungsphase ist eine Korrektur der Markteintrittsform durch den hohen Ressourceneinsatz nur schwer möglich und sollte deshalb unter allen Umständen vermieden werden. Nach einem erfolgreichen Markteintritt muss dies jedoch nicht zwingend die langfristige Marktbearbeitungs-Strategie sein.

Markteintrittsformen können zunächst einmal grob in Export-Tätigkeiten, Kooperationen und in Direktinvestitionen (*FDIs*) eingeteilt werden. Diese gliedern sich aber nochmal durch eine unterschiedlich starke Ausprägung des Engagements im Zielland auf (Vgl. Abb. 9). Im Allgemeinen kann davon ausgegangen werden, umso höher das Engagement im Zielland (sowohl finanziell, als auch im Bereich des Managements) ist, desto größer sind die Risiken und Kosten, aber auch die Chancen des Markteintritts. Die *FDIs* werden nochmals in Joint Ventures, Auslandsniederlassungen, Produktionsbetriebe und Tochtergesellschaften unterteilt. Auf die Form der Kooperation (Franchising, Lizenzierung) wird durch den fehlenden Bezug zur bearbeiteten Thematik nicht weiter eingegangen.²⁸

²⁸ Vgl. Dehnen, S. 91ff

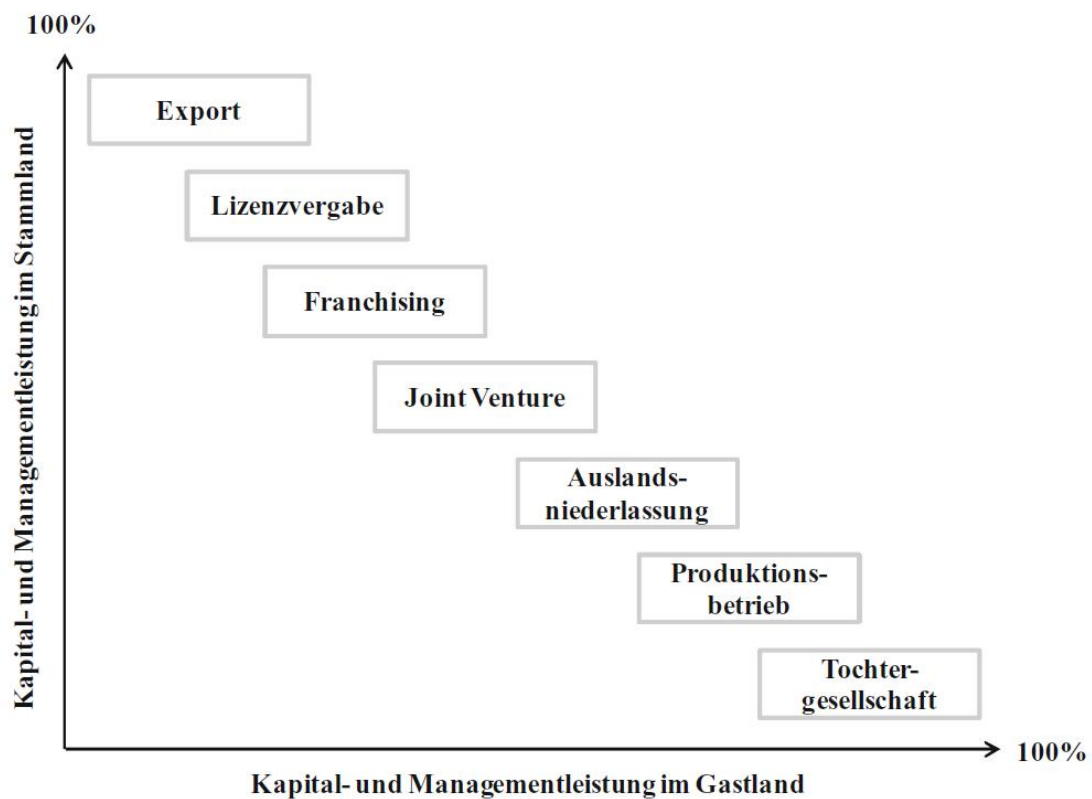


Abbildung 9 Systematisierung von Markteintrittsstrategien
Quelle: Meissner / Gerber (1980), S. 224

Export

Der Export von Gütern oder Dienstleistungen stellt die einfachste Markteintrittsform dar und weist den niedrigsten Aufwand an Ressourcen und Investitionen auf. Dadurch ist der Export meist besonders für kleine und mittelständische Unternehmen (*KMU*) geeignet, da diese oft nicht über das entsprechende Kapital für *FDIs* verfügen. Durch den Export ergibt sich darüber hinaus die Möglichkeit für Unternehmen Überkapazitäten, die auf dem heimischen Markt nicht abgesetzt werden können, abzubauen. Es sollten jedoch Restriktionen durch den Staat des Ziellandes beachtet werden, da diese den Export schwierig oder gar unmöglich machen können.

Nachteile des Exportes sind jedoch der geringe Einfluss im Zielland und ein vergleichsweise geringer Gewinn, der unter anderem durch Zoll-Abgaben geschmälert wird. Ebenso sind Risiken durch Währungsschwankungen immer abzuwägen. Der Export weist zwei Formen auf: den direkten bzw. indirekten

Export. Diese unterscheiden sich vor allem durch die Organisation des Vertriebs.

Bei dem indirekten Export wird ein auf dem Ziel-Markt aktiver Intermediär eingesetzt, der zum größten Teil die Aufgaben des Vertriebes übernimmt. Durch die Beendigung des Geschäftsverhältnisses mit dem Intermediär ist ein schneller Marktaustritt realisierbar, wenn es z.B. zu unvorhersehbaren Währungsschwankungen kommen sollte. Bei der Form des indirekten Exports sind eine geringe Ressourcenbindung und damit eine geringe organisatorische Komplexität vorhanden.

Nachteile sind die fehlenden Erfahrungen auf die dem Zielmarkt, da der Intermediär alle geschäftlichen Kontakte, Informationen und Erfahrungen bei sich bündelt. Damit gibt es bei dem Export-Unternehmen keinen Know-how-Zuwachs bezüglich der Anforderungen des Zielland-Marktes, z.B. im Bereich der Kundenanforderungen und des Wettbewerbes. Darüber hinaus ist der Exporteur von der Leistung des Intermediären abhängig.

Durch den direkten Export hingegen können Potentiale in der Marktbearbeitung deutlich besser genutzt werden, da eigene Erfahrungen und Informationen über den Markt gesammelt werden können. Damit kann besser auf sich verändernde Marktbedingungen reagiert werden oder als Grundlage zur Ausweitung der Auslandsaktivitäten genutzt werden. Des Weiteren können Geschäftsbeziehungen deutlich effektiver gepflegt werden und durch den wegfallenden Intermediär ist eine höhere Gewinnspanne zu erwarten.

Nachteile sind die verstärkte Ressourcenbindung gegenüber dem indirekten Export. Diese liegt jedoch deutlich unter dem Niveau der FDIs. Eine verstärkte Wirkung durch Wechselkursschwankungen ist zu beachten, da durch den nötigen Aufbau einer organisatorischen Einheit im Zielland ein Marktaustritt nicht in dem schnellen Maße wie bei indirekten Investitionen möglich ist. Diese bindet zusätzliche Kosten und das Unternehmen muss vermehrt über entsprechendes Know-how im exporttechnischen Bereich verfügen.

Completely Knocked Down (CKD)

Der Markteintritt über Completely Knocked Down, Partly Knocked Down (PKD) oder Semi/Medium Knocked Down (SKD/MKD) wird häufig bei dem Markteintritt im Bereich der Luxusgüter, und dementsprechend oft in der Automobilindustrie, gewählt. Im Zuge dieser Markteintrittsstrategie werden die einzelnen Bauteile in das Zielland geliefert und erst dort zum Endprodukt zusammengesetzt. Meist wird mit der Strategie des CKD, welche den größten Zerlegungsgrad aufweist, gestartet und nach erfolgreichem Markteintritt auf eine Fertigung auf PKD- oder SKD/MKD-Basis umgestellt.

Vorteile sind die Umgehung hoher Einfuhrzölle. So werden Endprodukte teilweise mit 30 bis 300% verzollt. Bei Lieferung auf CKD-Basis fallen jedoch nur Einfuhrzölle in Höhe von ca. 25% an. Durch die Strategie des CKDs ist ein leichter Markteintritt gegeben.

Nachteil ist die Problematik des Versandes. So kann die Ware während des Versandes beschädigt werden und den Produktionsprozess im Zielland verzögern. Darüber hinaus müssen die zusätzlichen Kosten für Verpackung und Material berücksichtigt werden. Es ist zu beachten, dass in einigen Ländern ein sogenannter *Local Content* nötig ist.²⁹

²⁹ Vgl. <http://xpaket.de/ckd-completely-knocked-down/>

Joint Ventures

Joint Ventures sind Gemeinschaftsunternehmen von zwei rechtlich unabhängigen Unternehmen. Sie bestehen meist aus einem Unternehmen, das auf den ausländischen Markt eintreten möchte und einem Unternehmen das im Zielland angesiedelt ist. Eine solche Unternehmensform wird meist angestrebt, wenn die Risiken für das in den Markt eintretende Unternehmen nicht kalkulierbar sind bzw. zu hoch erscheinen oder schlicht das Know-how für den Aufbau einer eigenen Tochtergesellschaft oder eines Produktionsbetriebes fehlen. Durch die Gründung eines JVs versucht das ausländische Unternehmen von den Erfahrungen und des Know-hows des lokalen Unternehmens bezüglich des Marktes und von den Kontakten zu Behörden, Lieferanten und Kunden zu partizipieren. Die Beteiligungshöhe der Unternehmen kann bei der Gründung individuell verhandelt werden.

Das Ausmaß der Zusammenarbeit kann sich unterscheiden, durch:

- Anzahl der Kooperationspartner
- Sachlicher Kooperationsbereich
- Standort
- Geografischer Kooperationsbereich
- Kooperationsrichtung
- Kapital-/ Stimmrechtbeteiligung
- Dauer der Kooperation

Der Markteintritt in Form eines Joint Ventures bietet zahlreiche Vorteile. So können das Risiko bei Markteintritt minimiert, Handelshemmnisse umgangen und Imagevorteile des Kooperationspartners genutzt werden. Im Optimalfall partizipieren beide Unternehmen in hohem Maße voneinander und sind in der Lage durch die Zusammenarbeit *Economies of Scale* und *Economies of Scope* zu erzielen.

Durch die Einbindung eines oder mehrerer Unternehmen kann es natürlich auch zu negativen Einflüssen kommen, sei es zunächst die Problematik der richtigen Wahl des Partnerunternehmens oder während der gemeinsamen geschäftlichen Tätigkeit. So kann es zu Verwerfungen innerhalb des Managements durch Machtkämpfe, unterschiedliche kulturelle Gepflogenheiten oder bei der Gewinnteilung kommen. Dies führt häufig dazu, dass die Joint Ventures nur eine kurze Halbwertszeit haben.

Strategische Allianz

Die Strategische Allianz weist viele Parallelen zu den Joint Ventures auf und stellt eine schwächer ausgeprägte Form dieser dar. Der signifikante Unterschied ist das Fehlen eines Gemeinschaftsunternehmens und die formale Kooperation meist nur auf einen Geschäftsbereich abzielt. Die Vor- und Nachteile sind nahezu deckungsgleich mit denen eines Joint Ventures.

Auslandsniederlassung

Der Markteintritt über eine Auslandsniederlassung dient entweder dem Aufbau einer eigenen Betriebes zum Verkauf der eigenen Güter oder zur lokalen Fertigung oder Montage. Dies geht meist mit dem Kauf von bereits vorhandenen Produktionsstätten einher. Häufig geschieht dies in Verbindung mit der Gründung einer Tochtergesellschaft. Durch den Aufkauf erfolgt die Akquisition meist deutlich schneller als bei einer Neugründung. Infolge dessen verkürzt sich die Amortisationsphase. Diese Strategie wird meist verfolgt, wenn ein starkes Engagement im Zielland geplant ist. Die Auslandsniederlassungen weisen keine rechtliche Selbstständigkeit auf.

Vorteile sind der geringe Abfluss von Know-how und die Eigenständigkeit, da auf einen Kooperationspartner in Form eines Joint Ventures verzichtet wird.

Es sollte jedoch beachtet werden, dass ein solches Vorhaben in hohem Maße Ressourcen bindet und dementsprechend risikobehaftet ist.

Tochtergesellschaft

Die Gründung einer Tochtergesellschaft stellt die extremste Form des Markteintritts dar. Dementsprechend weist sie sowohl die höchste Ressourcenbindung, als auch größte Maß zur Einflussnahme auf die geschäftliche Tätigkeit auf. Tochtergesellschaften sind rechtlich eigenständig und sind organisatorisch meist ähnlich der Firmenzentrale aufgebaut.

Die Vorteile bei der Gründung einer Tochtergesellschaft sind die Nähe zum Zielmarkt und dementsprechende Ausschöpfung des Potentials und der Aufbau von Economies of Scale. Darüber hinaus haben Währungsschwankungen einen verminderten Einfluss auf die Unternehmung.

Als Nachteile sind insbesondere die Höhe der Direktinvestitionen und die daraus entstehende Komplexität der Geschäftstätigkeit. Da Gründung einer Tochtergesellschaft ist sehr zeitintensiv und kostspielig sein kann, weist das unternehmerische Risiko auch ein dementsprechend hohes Maß auf.

6 Marktanalysen

Im Folgenden werden nun zunächst drei der bekanntesten Analyse-Instrumente der strategischen Planung vorgestellt und darauf folgend angewandt. Zunächst wird die *PESTEL*-Analyse einer Betrachtung unterzogen. Diese wird oft in Verbindung mit den danach betrachteten Marktstruktur- und SWOT-Analysen genutzt, da dadurch umfassende Informationen gesammelt und dargelegt werden können.

6.1 PESTEL-Analyse

6.1.1 Theoretische Grundlagen der PESTEL-Analyse

Die *PESTEL*-Analyse ist ein Instrument der strategischen Planung zur Interpretation von externen Umweltfaktoren und der Identifikation deren Einflusses auf eine Unternehmung.

PESTEL ist ein Akronym, zusammengesetzt aus den betrachteten Faktoren:

- Politische Faktoren (**p**olitical)
- Ökonomische Faktoren (**e**conomic)
- Soziale Faktoren (**s**ocial)
- Technologische Faktoren (**t**echnological)
- Ökologische Faktoren (**e**nvironmental)
- Rechtliche Faktoren (**l**egal)

Durch die Anwendung sollen eventuelle Risiken durch die Umwelt identifiziert und offengelegt werden, welche als Grundlage der zu treffenden Gegenmaß-

nahmen durch die Geschäftsleitung dienen können.³⁰ Da die sechs Faktoren des Öfteren in vier Segmente eingeteilt werden, wird gelegentlich bei der Verwendung auch verkürzt von *PEST* gesprochen (Vgl. Abb. 10). Im Folgenden wird nun die Russische Föderation anhand der *PESTEL*-Analyse betrachtet.



Abbildung 10: Segmente der allgemeinen Umwelt
Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Oehrlich (2013), S. 109

³⁰ Vgl. Oehrlich (2013), S. 109

6.1.2 Anwendung der PESTEL-Analyse

Ökonomisches Segment

Der größte Anteil der russischen Wirtschaftsleistung wird durch den Export von natürlichen Ressourcen, vor allem durch Erdgas- und -öllieferungen, erzielt. Diese Vorkommen befinden sich vor allem im schwer erschließbaren Osten des Landes.

In den vergangenen Monaten war ein sehr ausgeprägtes Konsumverhalten in Russland auszumachen. Die Bevölkerung reagiert damit auf den stark fallenden Kurs des russischen Rubels (*RUB*, ₸) und gibt ihr erspartes Vermögen aus, um den daraus entstehenden Wertverlust aufzufangen. Innerhalb des Jahres 2014 hat der *RUB*, trotz zahlreicher Gegenreaktionen durch die russische Notenbank, gegenüber dem Euro 30% (Stand 19.02.2015) abgewertet. So wurden unter anderem der Leitzins auf 17% angehoben und allein im Jahr 2014 durch den russischen Staat Ausgaben in Höhe von ca. 80 Milliarden Dollar zur Stützung des Rubels getätigt. Nach dem ersten Sanktionspaket der Europäischen Union ist keine große Veränderung des Kurses zu beobachten, nach dem Inkrafttreten des zweiten Paketes ist jedoch eine deutliche Abwertung zu erkennen (Vgl. Abb. 10). Des Weiteren fällt der momentan niedrige Ölpreis ins Gewicht.

Darüber hinaus waren im Jahr 2014 weitere besondere Entwicklungen in der russischen Wirtschaft zu beobachten. So musste auf die wegfallenden Importe bestimmter Güter (unter anderem durch den Importstopp von Agrarprodukten und Sanktionen), sowie dem krisenbedingten Rückgang des Imports aus der Ukraine durch Auftragserteilung an russische Betriebe entgegen gewirkt werden, was zu teilweise großem Wachstum in diesen Bereichen führte. Darüber hinaus spielt die bereits angesprochene Flucht in den Konsum eine große Rol-

le. Starke Einbrüche mussten hingegen vor allem im Bereich des zivilen Maschinenbaus und der Nutzfahrzeugfertigung hingenommen werden.³¹

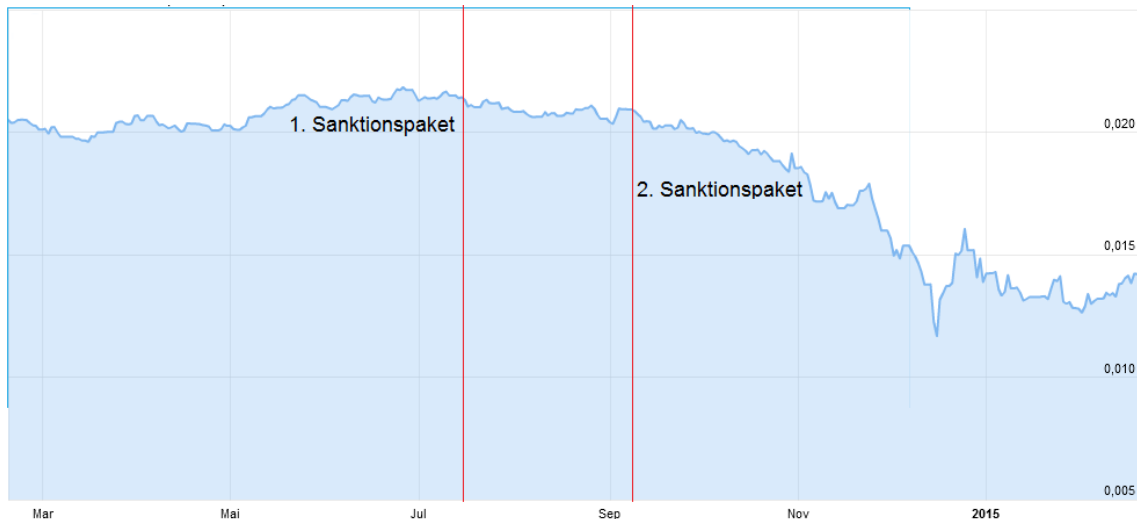


Abbildung 10: Kursentwicklung RUB – EUR

Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an http://www.boerse-online.de/devisen/chart/russischer_rubel-euro-kurs, zul. abgerufen am 19.02.2015

Zwischen den Jahren 2004 und 2014 betrug die durchschnittliche Inflation in Russland 10,4%. In den letzten drei Jahren pendelte sie sich jedoch zwischen 5% und 6% ein. Durch die aktuelle Situation wird die Inflation im Jahr 2015 jedoch vermutlich deutlich über 10% betragen.

Zur Stabilisierung der Wirtschaft wird in Russland in der Zukunft der Fokus vor allem auf den schnellen Ausbau der Infrastruktur in Großstädten gelegt. Durch den schnellen Abschluss der Bauvorhaben soll einer Kostenexplosion durch die hohe Inflationsrate entgegen gewirkt werden. Damit einhergehend soll die Abhängigkeit vom Export, und damit der Einfluss anderer Staaten, gesenkt werden. Weitere Maßnahmen sollen unter anderem die Weiterführung der

³¹ Vgl. <http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/DE/Trade/maerkte,did=1172520.html>

Substitution ausländischer Produkte durch in Russland gefertigte Produkte sein. Hier sind insbesondere die gestiegenen Import-Preise durch den Rubelverfall von Relevanz. Darüber hinaus soll der Außenhandel mit Asien weiter verstärkt stattfinden.³² Um der aktuellen Krise entgegen zu wirken, gibt es zudem die Möglichkeit für Unternehmen, Hilfen aus dem nationalen Wohlfonds zu beziehen.³³

³² Vgl. <http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/DE/Trade/maerkte,did=1171328.html>

³³ Vgl. <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/russland-erklart-finanzkrise-fuer-beendet-13341001.html>, zul. abgerufen am 20.02.2015

Politisch-rechtliches Segment

Das politische System Russlands kann als Kombination aus Autokratie und Oligarchie, unter dem Deckmantel einer Demokratie gesehen werden. So sind zwar demokratische Institutionen vorhanden, diese sind jedoch durch Manipulation geprägt. Dadurch werden auch gerne die Begrifflichkeiten der gelenkten oder simulierten Demokratie verwendet.³⁴ War das System nach der Verfassung eigentlich als parlamentarisch-präsidiales Mischsystem begründet, so wurde es seitdem jedoch als präsidiales Regime ausgelegt, was zur Machtkonzentration bei den Präsidenten führte, wodurch das Parlament nur noch wenig bis keinen Einfluss mehr auf Entscheidungen hatte. Dies wird durch eine Äußerung des damaligen Präsidenten Medwedjew besonders deutlich. So sei "das Auftauchen einer parlamentarischen Demokratie auf dem Territorium der Russischen Föderation für Russland als Land den Tod bedeuten würde. Russland muss auf Jahrzehnte oder vielleicht auf Jahrhunderte hinaus eine präsidentielle Republik bleiben, um als einheitlicher Staat zu überleben."³⁵

Nachdem in den 90er Jahren nach dem Untergang der Sowjetunion unter Boris Jeltsin einige Schritte in Richtung Demokratisierung gemacht wurden, änderte sich dies nach seinem Rücktritt und der Machtübernahme durch Vladimir Putin im Jahr 1999. Seitdem hat er sich durch geschicktes Taktieren nach und nach immer mehr Macht übertragen, die Meinungsfreiheit und die Opposition unter anderem durch Inhaftierung von kritischen Journalisten und Oppositionellen untergraben und geschwächt. Darüber hinaus wurden Kontroll- und Volksvertretungsorgane entmachtet. Diese Entwicklungen waren wohl nur möglich, da einer Umfrage zufolge fast 80% russischen Bevölkerung der Meinung sind, dass eine starke Wirtschaft wichtiger ist, als eine gut funktionierende Demokratie.³⁶

³⁴ Vgl. <http://www.bpb.de/internationales/europa/russland/47933/einleitung>

³⁵ Vgl. <http://www.bpb.de/internationales/europa/russland/47940/verfassungsordnung-versus-politische-realitaet>

³⁶ Vgl. <http://www.economist.com/news/essays/21596796-democracy-was-most-successful-political-idea-20th-century-why-has-it-run-trouble-and-what-can-be-do>

So listete *The Economist* die Russische Föderation im Jahr 2012 mit einem Wert von 3,74 als autoritäres Regime auf Platz 122 (von 167) des Demokratieindexes. Zum Vergleich: der Durchschnittswert Westeuropas lag bei 8,44.

Betrachtung der Regulation, sowie der Verflechtung von Politik und Wirtschaft

Der russische Staat und die russische Wirtschaft sind eng miteinander verflochten. So greift die Regierung z.B. direkt durch Staatshilfen, bei sogenannten *systemrelevanten Unternehmen*, ein und unterstützt diese finanziell. Dazu steht im 1. Quartal 2015 ein Budget von knapp 30 Milliarden Euro zur Verfügung.³⁷ Darüber hinaus sitzen in keinem anderen Land der Welt dermaßen viele Regierungsmitglieder in Führungspositionen der Unternehmen.³⁸ Hohe Beamte und wirtschaftliche Eliten wirken auf den Staat ein und versuchen ihre eigenen Interessen zu erreichen und durchzusetzen. So ist es teilweise unmöglich zwischen den Unternehmen Gasprom, Rosneft, sowie Lukoil und dem Staat zu unterscheiden.

Betrachtung der Rechtsbarkeit

Die russische Justiz hat mit ihrer Glaubwürdigkeit zu kämpfen und hat einen schlechten Ruf. Auch die eigene Bevölkerung ist skeptisch. So vertraut nur knapp ein Drittel der Russen der Rechtsprechung der Gerichte. Sie gelten gemeinhin als korrupt und gewissenlos. Eine Beeinflussbarkeit ist allein schon durch die Organisation des Justizapparates gegeben. So vergibt der Gerichtspräsident die Fälle nach eigener Wahl an die unterstellten Richter und vergibt Boni in Form von Wohnungen und Zuweisungen. Darüber hinaus ist in einigen Fällen nach wie vor der Einfluss der Politik und der Wirtschaftseliten gegeben. Gegenüber der Zeit der Sowjetunion hat dies jedoch deutlich nachgelassen. Zur

³⁷ Vgl. <http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/DE/Trade/maerkte,did=1172520.html>

³⁸ Vgl. <http://www.bpb.de/internationales/europa/russland/47943/dualismus-der-macht>

damaligen Zeit hatte die Justiz nur dem Recht des Staates zu genügen. So fällen unter anderem Weltbank und Freedom House negative Urteile. Ein Sonderfall ist die eigenständige Wirtschaftsgerichtbarkeit der russischen Justiz. Diese arbeitet vergleichsweise transparent und effektiv, dennoch ist auch hier die Korruption ein großes Problem.³⁹

Die vergangenen und aktuellen Entwicklungen in der „Ukraine-Krise“ haben einen starken, negativen Einfluss auf das politische Umfeld und wirken dementsprechend negativ auf die Umwelt der in Russland aktiven Unternehmen. Dies führt durch die nicht beherrschbaren politischen und wirtschaftlichen Gefahren zu einer Verunsicherung auf Seiten der unternehmerischen Entscheidungsträger und strahlt auf die anderen Faktoren der *PESTEL*-Analyse, insbesondere aber auf die ökonomischen Faktoren, aus.

³⁹ Vgl. <http://www.bpb.de/internationales/europa/russland/47954/justizsystem>

Sozio-kulturelles Segment

Betrachtung der Demographie

Im Jahr 2014 betrug die Einwohnerzahl der Russischen Föderation 143,7 Millionen. Damit ist, es obwohl es von der Fläche betrachtet das größte Land der Welt ist, das „einwohnerärmste“ Land der *BRICs*. Die Bevölkerung wuchs 2013/14, bei einer Bevölkerungsdichte von 8,4 Einwohner/km², um 0,3%.⁴⁰ Dies ist allerdings nicht auf die Geburtenstärke, sondern eher auf Zuwanderung zurück zu führen. Die Migranten stammen meist aus den ehemaligen sowjetischen Republiken und verfügen nur über eine geringe Bildung.

Es muss festgestellt werden, dass Russland im Vergleich zu den anderen *BRIC-Staaten* eine alarmierende demografische Entwicklung bevor steht, was bei der gestiegenen Nachfrage nach qualifizierten Fachkräften unweigerlich Engpässe herbeiführen wird. Dies ist auf die geringe Geburtenquote, mit dem Tiefpunkt im Jahr 1999 mit 1,2 Geburten pro Frau, nach dem Zusammenbruch der Sowjetunion zurück zu führen. Darüber hinaus sind hohe Sterberaten bei niedriger Lebenserwartung wichtige Einflussfaktoren. Nach einer Studie aus dem Jahr 2008 könnte sich die russische Bevölkerung bis 2050 auf 100 Millionen Menschen verringert haben.⁴¹ So ist es laut einer Befragung von 200 Entscheidungsträgern durch Ernst & Young essentiell, die demografische Entwicklung des Landes positiver zu gestalten um den Wirtschaftsstandort Russland zu stärken.⁴²

⁴⁰ Wirtschaftsdaten kompakt: Russland, S. 1

⁴¹ gl. <http://www.berlin-institut.org/online-handbuchdemografie/bevoelkerungsdynamik/regionale-dynamik/russland.html>

⁴² Vgl. [https://www.wiso-](https://www.wiso-net.de/443/document/VDIN__C595D6E6FFEB464384F447C1474111CB%7CVDIA__C595D6E6FFEB464384F447C1474111CB)

[net.de/443/document/VDIN__C595D6E6FFEB464384F447C1474111CB%7CVDIA__C595D6E6FFEB464384F447C1474111CB](https://www.wiso-net.de/443/document/VDIN__C595D6E6FFEB464384F447C1474111CB%7CVDIA__C595D6E6FFEB464384F447C1474111CB)

Betrachtung der Gesundheitsversorgung

Die Gesundheitsversorgung in Russland ist mitunter katastrophal. Während der Zeit der Sowjetunion wurde von dem Staat vier bis sechsmal weniger für die Gesundheitsversorgung ausgegeben als in den westlichen Staaten. Die Nachwirkungen sind bis heute zu spüren. So kommen ca. 45% der Neugeborenen mit Herz-Kreislauf-Störungen oder einer Immunerkrankung zur Welt. Besonders problematisch sind die hohen Infektionszahlen bei *HIV*, Hepatitis und Tuberkulose. Infolge der schlechten medizinischen Versorgung gelten ca. zehn Millionen Frauen im reproduktionsfähigen Alter als unfruchtbar, was sein Übriges zum demografischen Wandel beiträgt.⁴³

Betrachtung der geografischen Verteilung der Bevölkerung

Die urbane Struktur in Russland weist eine konstante Entwicklung auf, so stieg der Anteil der in Metropolregionen lebenden Menschen zwischen den Jahren 2001 und 2013 lediglich um 1% von 73 auf 74%.⁴⁴ Russland ist weltweit einer der am dünnsten besiedelten Staaten.

Betrachtung des Bildungswesens

Im Jahr 2012 besaßen ca. 11,52% der russischen Bevölkerung, bei einer Alphabeten-Quote von 0,3%, einen Hochschulabschluss.⁴⁵ Die russische Hochschullandschaft ist stark von einem privaten Sektor geprägt, so waren im Jahr 2004 nur 53,1% der Hochschulen in öffentlich-rechtlicher Trägerschaft. Dies ist beachtlich, da es bis zum Ende der Sowjetunion 1991 keine privaten Hochschuleinrichtungen gab. Dies ist unter anderem durch die sich darauf folgende trans-

⁴³ Vgl. <http://www.berlin-institut.org/online-handbuchdemografie/bevoelkerungsdynamik/regionale-dynamik/russland.html>

⁴⁴ Vgl. databank.worldbank.org/data/Urbanisierung/id/5dbdc53e

⁴⁵ Vgl. Wirtschaftsdaten kompakt: Russland, S. 1

formierende Gesellschaft und der entsprechenden internationalen Ausrichtung des privaten Hochschulsektors zurück zu führen.⁴⁶

⁴⁶ Vgl. Lomonossow (2004), S. 52ff

Technologisches Segment

Durch die Eingriffe durch den russischen Staat kann es zu negativen Auswirkungen bei der Entwicklung von Prozess- und Produktinnovationen kommen. Zur erfolgreichen Umsetzung von Innovation bedarf es unter anderem Handlungsfreiheit und einem Umfeld, in dem Ideen und Innovationen frei zur Entfaltung kommen können. Dies ist in Russland derzeit nicht gegeben. Durch die anhaltende Ukraine-Krise, vor allem die daraus resultierenden Finanzierungsschwierigkeiten vieler Unternehmen und Start-ups, werden Innovationen weiter gehemmt. Im Allgemeinen gelten russische Unternehmen nicht als sonderlich innovativ und neue Produkte werden normalerweise nicht in Russland entwickelt, sondern finden durch Importe Einzug in den russischen Markt. Prozessinnovationen werden normalerweise durch Wissenstransfer nach Russland übertragen. Eine Ausnahme bildet hier die IT- und Softwarebranche, die vergleichsweise innovativ ist, aber auch mit der momentanen Situation zu kämpfen hat.⁴⁷

⁴⁷ Vgl. https://www.wiso-net.de:443/document/NZZ__LP3DM

6.2 *Five Forces* nach Porter

Im Folgenden werden zunächst die theoretischen Grundlagen des Five-Forces-Modells vermittelt. Darauf folgend wird das Five Forces-Modell in Form einer Nutzwertanalyse auf die russische Zulieferer-Branche angewandt.

6.2.1 Theoretische Grundlagen des *Five Forces-Modells*

Das Modell der *Five Forces* hat durch die Veröffentlichung „*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*“ durch Michael E. Porter Einzug in die Fachliteratur und Praxis gefunden. Unter anderem werden auch die Begriffe Branchenstrukturanalyse und das Fünf-Kräfte-Modell genannt. Es ist ein Marktanalyse-Instrument des strategischen Managements zur Betrachtung der Marktattraktivität und von Umweltfaktoren die für Unternehmen innerhalb einer Branche von Bedeutung sind.

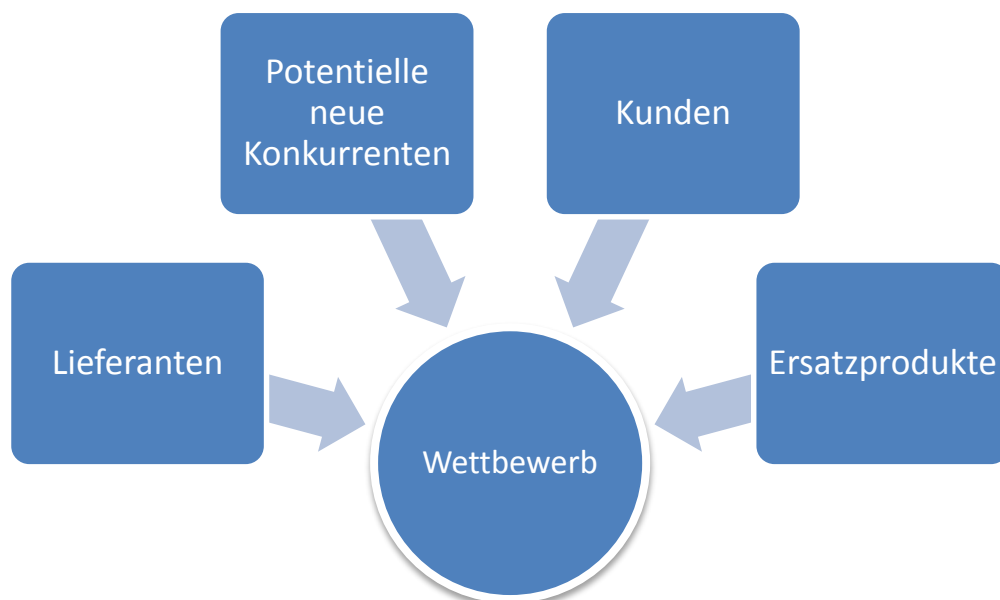


Abbildung 11: Die „Five Forces“ nach Porter
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Porter (1985), S. 5

Durch die Analyse und Darstellung geben sie einen Überblick, inwieweit der Erfolg durch den Wettbewerb an sich, aber auch durch die Lieferanten, die potentielle Konkurrenz, die Kunden und durch Substitutionsprodukte bedroht werden kann und in welchem Maße sie sich auf diesen auswirken.⁴⁸

Verhandlungsmacht der Lieferanten

Die Verhandlungsmacht der Lieferanten gibt an, in welchem Maße diese ihre eigenen Interessen durchsetzen können. Dies kann sich unter anderem durch höhere Preise oder durch schlechtere Qualität bei gleichem Preis äußern. Dementsprechend ist eine Branche umso attraktiver, desto geringer die Verhandlungsmacht auf Seiten der Lieferanten ist.

Auf eine hohe Verhandlungsmacht seitens der Lieferanten weisen unter anderem hin:

- Hohe Produktdifferenzierung auf Seite des Lieferanten
- Monopolistische oder starke oligopolistische Positionierung des Lieferanten
- Wenig bis keine Substitutionsgüter
- Hohe Umstellungskosten bei Lieferantenwechsel
- Wenig Chancen auf Rückwärtsintegration auf Seiten der Abnehmer

⁴⁸ Vgl. <http://www.manager-wiki.com/externe-analyse/22-branchenstrukturanalyse-qfive-forcesq-nach-porter>

Verhandlungsmacht der Kunden

Die Verhandlungsmacht der Kunden bestimmt, inwiefern diese ihre eigenen Interessen gegenüber dem Unternehmen durchsetzen können. Bei starker Verhandlungsmacht können Kunden die Produkte entweder günstiger, oder aber bei höherer Qualität zum gleichem Preis beziehen. Dies wirkt sich, wie auch eine hohe Verhandlungsmacht der Lieferanten, negativ auf den Unternehmensgewinn aus. Je geringer die Verhandlungsmacht auf der Seite des Kunden ist, desto attraktiver ist die Branche.

Eine hohe Verhandlungsmacht der Kunden kann aus den folgenden Gegebenheiten hervor gehen:

- Geringe Umstellungskosten der Kunden bei Lieferantenwechsel
- Geringe Produktdifferenzierung auf Anbieter-Seite
- Leichte Verfügbarkeit von Substitutionsgütern
- Monopolistische oder starke oligopolistische Positionierung des Abnehmers
- Gefahr durch Rückwärtsintegration auf Seiten der Kunden

Bedrohung durch neue Konkurrenten

Die Bedrohung durch neue Mitbewerber wird vor allem durch die Höhe der Markteintrittsbarrieren definiert. Treten neue Mitbewerber in den Markt ein, verschiebt sich das Verhältnis von Angebot und Nachfrage und kann dementsprechend zur Substitution der Produkte und zu einem erhöhten Preisdruck innerhalb des Marktes führen. Ein Markt gilt als umso attraktiver, desto höher die Markteintrittsbarrieren sind.

Der Markteintritt kann erschwert werden durch:

- Kostenvorteile bereits am Markt aktiver Unternehmen gegenüber der Konkurrenz, z.B. durch patentierte Prozesse und Fertigungstechniken, sowie den geschützten Zugang zu benötigten Ressourcen
- Hohe Markteintrittskosten durch kostspielige Investitionen z.B. im Bereich der F&E und damit einhergehendes hohes finanzielles Risiko bei dem Markteintritt
- Hohe Produktdifferenzierung der Mitbewerber
- Künstliche Markteintrittsbarrieren durch staatliche Reglementierungen und Beschränkungen
- Vorteile durch Skalen- bzw. Synergieeffekte auf Seiten der bereits etablierten Mitbewerber

Bedrohung durch Ersatzprodukte

Die Bedrohung durch Ersatzprodukte zeigt auf, wie schnell die Produkte eines Unternehmens durch Produkte eines anderen Unternehmens substituiert werden können, in dem sie ähnlichen Anforderungen genügen, derzeit aber andere Kundengruppen ansprechen, anders durch den Kunden wahrgenommen werden oder nicht in der Region vertrieben werden. Desto schwieriger der Bezug eines Alternativproduktes für den Kunden ist, desto attraktiver ist die Branche.

Ob Produkte schnell substituiert werden, hängt davon ab:

- Ob die Ersatzprodukte ein besseres Preis-/Leistungsverhältnis aufweisen
- Wie die Produkte durch den Kunden wahrgenommen werden
- Wie hoch die Umstellungskosten auf Seiten der Abnehmer sind

Rivalität unter den Wettbewerbern

Der letzte zu betrachtende Faktor ist die Intensität des Wettbewerbs. Diese zeichnet sich durch das Maß des Preis- oder Leistungswettbewerbes aus. Die Attraktivität des Marktes zeigt sich unter anderem dadurch, inwieweit sich die Wettbewerber bei den Preisen unterbieten oder versuchen sich durch die Produktqualität oder Zusatzleistungen von den anderen Wettbewerbern abzusetzen. Da sich beide Formen des Wettbewerbs negativ auf den zu erwartenden Gewinn auswirken, ist ein Markt umso attraktiver, desto weniger Wettbewerb herrscht.

Starker Wettbewerb innerhalb des Marktes zeichnet sich unter anderem aus, durch:

- Gesättigte/erschlossene Märkte, da durch fehlendes Wachstum der Absatz nur durch Steigerung des Marktanteiles gesteigert werden kann.
- Eine große Anzahl an Wettbewerbern
- Bestand von Überkapazitäten
- Geringe Produktdifferenzierung
- Hohe Austrittsbarrieren

6.2.2 Anwendung des „Five Forces“-Modell

Im Folgenden wird nun das der russische Automobil-Zulieferer-Markt durch die „Five Forces“ anhand des Nutzwertes analysiert und tabellarisch dargestellt. Es wird sowohl die derzeitige, als auch die zukünftige Situation betrachtet.

Verhandlungsmacht der Lieferanten

Die Verhandlungsmacht der Lieferanten weist mit einem aktuellen und zukünftigen Nutzwert von 2,8 das schwächste Ergebnis aller betrachteten Faktoren auf.

Durch die geringe Produktdifferenzierung auf Seiten der Lieferanten und die geringen Umstellungskosten bei einem Lieferantenwechsel für die Zuliefer-Betriebe ergibt sich noch kein großer Einfluss durch die Lieferanten.

Einfluss-Komponente	Teilkomponente	Betrachtungs-Zeitpunkt	Ausprägung				
			1	2	3	4	5
Verhandlungsmacht der Lieferanten	Produktdifferenzierung	aktuell				X	
		in 5 Jahren				X	
	Marktpositionierung	aktuell		X			
		in 5 Jahren		X			
	Substitutionsgüter	aktuell			X		
		in 5 Jahren				X	
	Umstellungskosten	aktuell				X	
		in 5 Jahren				X	
	Rückwärtsintegration	aktuell	X				
		in 5 Jahren	X				
Nutzwert VM der Lieferanten	aktuell	2,8					
	in 5 Jahren	3					

*Tabelle 1: Nutzwertanalyse Verhandlungsmacht der Lieferanten
Quelle: eigene Darstellung*

Es ist jedoch zu beachten, dass unter anderem durch die Branchen-Struktur der russischen Metall- und Stahlindustrie eine Substitution der Produkte nur schwer möglich ist. Am problematischsten ist, dass nur wenige Unternehmen die im

Automobilbau nötigen Produkte in der erforderlichen Qualität liefern können. Darüber hinaus sind durch den schwachen Rubel Importe schwer realisierbar. Ein weiteres ist die fehlende Fähigkeit der Zuliefer-Betriebe zur Rückwärtsintegration.

Dadurch ist die Marktattraktivität in Bezug auf die Verhandlungsmacht der Lieferanten als durchschnittlich zu betrachten.

Verhandlungsmacht der Kunden

Durch die Analyse ergibt sich ein aktueller Nutzwert von 3,6. Dieser ergibt sich aus den durchschnittlichen Umstellungskosten bei Lieferantenwechsel auf Seiten der OEMs, sowie der mittleren Produktdifferenzierung auf Seiten der Zulieferer. Als positiv stellen sich die geringe Gefahr von Substitution und Rückwärtsintegration, sowie die Vielzahl an potentiellen Abnehmern, dar.

Einfluss-Komponente	Teilkomponente	Betrachtungs-Zeitpunkt	Ausprägung				
			1	2	3	4	5
Verhandlungsmacht der Kunden	Umstellungskosten	aktuell			X		
		in 5 Jahren			X		
	Produktdifferenzierung	aktuell			X		
		in 5 Jahren				X	
	Substitution	aktuell					X
		in 5 Jahren				X	
	Marktpositionierung	aktuell				X	
		in 5 Jahren				X	
	Rückwärtsintegration	aktuell			X		
		in 5 Jahren				X	
Nutzwert VM der Kunden	aktuell	3,6					
	in 5 Jahren	3,8					

*Tabelle 2: Nutzwertanalyse Verhandlungsmacht der Kunden
Quelle: eigene Darstellung*

In den nächsten Jahren sollte die Verhandlungsmacht der Kunden noch weiter sinken, da durch den technologischen Fortschritt die Produktdifferenzierung auf Seite der Zulieferer zunimmt und dadurch eine Rückwärtsintegration der OEMs immer weniger wahrscheinlich wird.

Die Marktattraktivität in Bezug auf die Verhandlungsmacht der Kunden ist als überdurchschnittlich zu betrachten.

Bedrohung durch neue Konkurrenten

Mit einem aktuellen und zukünftigen Nutzwert von 3,8 ist die Gefahr des Markteintritts eines konkurrenzfähigen Mitbewerbers zwar gegeben, aber nicht sonderlich wahrscheinlich. Durch die teilweise technologisch anspruchsvolle Fertigung und die kapitalintensive Anschaffung von Produktionsanlagen sind die Kosten des Markteintritts vergleichsweise hoch und werden in Zukunft, wie auch die Produktdifferenzierung, weiter steigen.

Einfluss-Komponente	Teilkomponente	Betrachtungs-Zeitpunkt	Ausprägung				
			1	2	3	4	5
Bedrohung durch neue Konkurrenten	Kostenvorteile	aktuell			X		
		in 5 Jahren				X	
	Markteintrittskosten	aktuell				X	
		in 5 Jahren					X
	Produktdifferenzierung	aktuell			X		
		in 5 Jahren				X	
	Barrieren	aktuell				X	
		in 5 Jahren			X		
	<u>EoS</u>	aktuell			X		
		in 5 Jahren			X		
Nutzwert VM der Kunden	aktuell	3,8					
	in 5 Jahren	3,8					

*Tabelle 3: Nutzwertanalyse Bedrohung durch neue Konkurrenten
Quelle: eigene Darstellung*

Die Marktattraktivität ist dadurch als überdurchschnittlich einzuschätzen.

Bedrohung durch Ersatzprodukte

Die Bedrohung durch Ersatzprodukte wurde mit einem aktuellen Nutzwert von 3,7 bewertet. Durch die fehlende Qualität der Wettbewerber ist ein gutes Preis-/Leistungsverhältnis derer nicht gegeben. Darüber hinaus hat die Wahrnehmung als deutsches, qualitätsorientiertes Unternehmen der Automobilindustrie einen positiven Einfluss.

Allein die relativ geringen Umstellungskosten durch einen Lieferantenwechsel auf Seite der *OEMs* schmälert die Attraktivität ein wenig.

Einfluss-Komponente	Teilkomponente	Betrachtungs-Zeitpunkt	Ausprägung				
			1	2	3	4	5
Bedrohung durch Ersatzprodukte	Preis-/Leistung	aktuell				X	
		in 5 Jahren					X
	Wahrnehmung	aktuell				X	
		in 5 Jahren				X	
	Umstellkosten	aktuell			X		
		in 5 Jahren			X		
Nutzwert VM der Kunden	aktuell	3,7					
	in 5 Jahren	4					

*Tabelle 4: Nutzwertanalyse Bedrohung durch Ersatzprodukte
Quelle: eigene Darstellung*

Der Markt weist in Bezug auf die Bedrohung durch Ersatzprodukte eine hohe Attraktivität auf.

Rivalität unter den Mitbewerbern

Mit einem aktuellen und zukünftigen Nutzwert von 4 weist der Markt im Bereich des Wettbewerbs die höchste Attraktivität auf. Durch die geringe Zahl an Mitbewerbern und die niedrige Marktsättigung sind hier große Potentiale vorhanden. Die *OEMs* suchen nach wie vor händeringend nach geeigneten Zulieferbetrieben. Demensprechend sind auch nur wenige Überkapazitäten vorhanden.

Der Markt weist in Bezug auf den Wettbewerb eine hohe bis sehr hohe Attraktivität auf.

Einfluss-Komponente	Teilkomponente	Betrachtungs-Zeitpunkt	Ausprägung				
			1	2	3	4	5
Rivalität unter den Mitbewerbern	Marktsättigung	aktuell					X
		in 5 Jahren				X	
	Anzahl Mitbewerber	aktuell					X
		in 5 Jahren				X	
	Überkapazitäten	aktuell				X	
		in 5 Jahren					X
	Produktdifferenzierung	aktuell			X		
		in 5 Jahren			X		
	Austrittsbarrieren	aktuell			X		
		in 5 Jahren			X		
Nutzwert VM der Kunden	aktuell	4					
	in 5 Jahren	4					

*Tabelle 5: Nutzwertanalyse Rivalität unter Mitbewerbern
Quelle: eigene Darstellung*

Dementsprechend ergibt sich ein aktueller Gesamt-Nutzwert von 3,58. Der Nutzwert in fünf Jahren wird schätzungsweise 3,72 betragen.

6.3 SWOT-Analyse

Im Folgenden werden zunächst die theoretischen Grundlagen der SWOT-Analyse vermittelt. Da in dieser Arbeit kein spezieller Zulieferbetrieb betrachtet wird (und dementsprechend nicht zu betrachtende, interne Faktoren wegfallen), wird die Daimler AG-Marke *Mercedes-Benz* im Zuge der Anwendung der SWOT-Analyse betrachtet. Die Erkenntnisse der SWOT können durch die starken Interdependenzen zwischen dem *OEM Mercedes-Benz* und den Zulieferbetrieben teilweise auf diese übertragen werden. Dadurch sollen Potentiale dargestellt werden, welche ein deutscher Automobil-Zulieferer bei Markteintritt nutzen könnte.

6.3.1 Theoretische Grundlagen der SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse ist weit verbreitetes und in der Praxis oft angewandtes Instrument der strategischen Planung. Es ist ein Akronym der betrachteten Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (strengths, weaknesses, opportunities, threats).

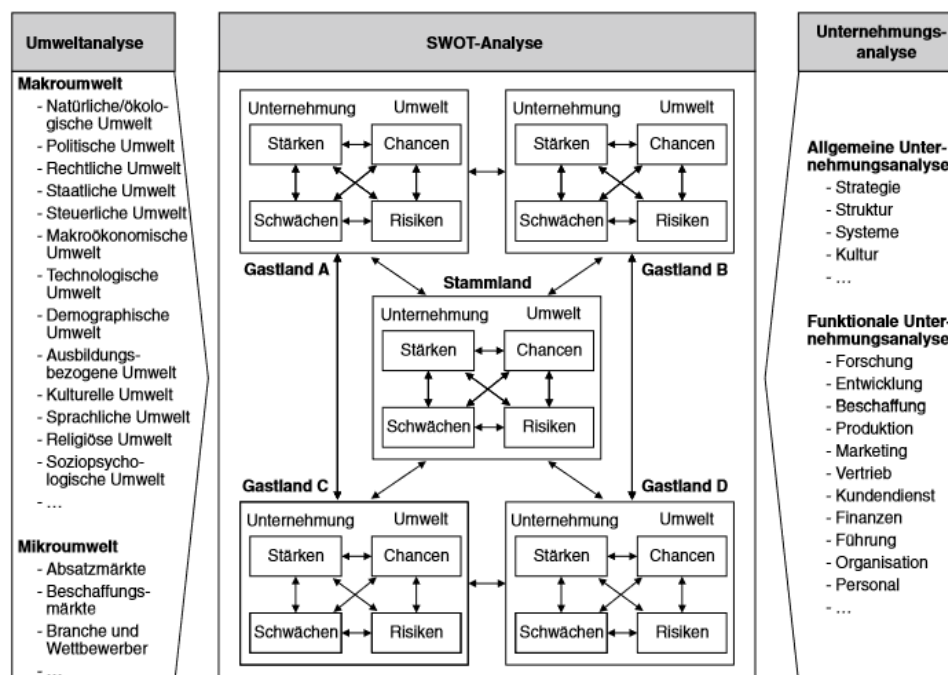


Abbildung 12: SWOT-Analyse bei grenzüberschreitend tätigen Unternehmen
Quelle: Puck, S. 155

Im Zuge der Analyse werden zwei Dimensionen betrachtet: die internen und externen Faktoren des unternehmerischen Umfelds.

Die Stärken und Schwächen des Unternehmens stellen die Vor- und Nachteile der internen Faktoren dar. Im Rahmen der erforderlichen Unternehmensanalyse sollten diese sowohl allgemein, als auch funktional betrachtet werden.

Die Chancen und Risiken umfassen die Vor- und Nachteile der externen Faktoren des Unternehmensumfeldes, so sollte sowohl die Makro-, als auch die Mikroumwelt Beachtung finden (Vgl. Abb. 12).

6.3.2 Anwendung der SWOT-Analyse

Da die Daimler AG zuletzt ankündigte ein neues Werk in Russland eröffnen zu wollen⁴⁹, wird im Folgenden im Zuge einer SWOT-Analyse Mercedes Benz analysiert.

Stärken

Mercedes Benz verfügt über eine Reihe von Stärken. Über die Jahrzehnte wurde durch geschicktes Marketing eine starke Marke, welche mit Exklusivität, Qualität und Fahrvergnügen in Verbindung gebracht wird aufgebaut und auf der ganzen Welt bekannt ist. Voraussetzung hierfür ist jedoch, das aufgebaute Image durch entsprechende Qualität bedienen zu können und aufrecht zu erhalten. Dies gelinkt Mercedes-Benz besonders gut, gehören sie doch heute zu den weltweit führenden Herstellern im Premium-Segment.

Darüber hinaus ist das Unternehmen überaus innovationsorientiert und treibt technologische Neuentwicklungen konsequent voran um komparative Konkurrenzvorteile auf- und auszubauen.

⁴⁹ Vgl. <http://www.automobil-produktion.de/2015/01/mercedes-verhandelt-ueber-pkw-produktion-in-russland>

Durch die lange und intensive Geschäftstätigkeit (unter anderem Fertigung in über 20 Ländern) sind im Unternehmen in großem Maße Erfahrungen in jedem Bereich gebündelt, sei es im Bereich der Produktion, Internationalisierung etc. und kann dementsprechend auf Ereignisse und Entwicklung flexibel und kompetent reagieren.

Schwächen

Ein Nachteil durch Bearbeitung des Premium-Segmentes ist die eingeschränkte Käuferschaft zu nennen. Selbst in Industrie-Staaten haben viele den Wunsch ein Auto des Premium-Segmentes zu fahren, können sich die Anschaffung und Wartung aber schlicht und einfach nicht leisten.

Durch die Einführung von einigen Mittelklasse-Wagen wurde darauf reagiert, dennoch ist der Kauf eines Mercedes-Benz nach wie vor der Mittelschicht vorbehalten.

Chancen

Durch den Eintritt bzw. dem Ausbau der geschäftlichen Tätigkeit im russischen Markt bieten sich einige Chancen. Es ist enorm wichtig, die Märkte der Emerging Economies aktiv zu bearbeiten und sich bereits jetzt zu etablieren um von dem wirtschaftlichen Aufschwung partizipieren und Wettbewerbsvorteile aufbauen zu können. Allein vom Potential her betrachtet, ist Russland der wichtigste und wachstumsstärkste Absatzmarkt für Automobile.

Risiken

Mit dem Markteintritt sind jedoch auch nicht unwesentliche Risiken verbunden. Russland befindet sich derzeit in einer wirtschaftlich schwierigen Lage und ein Ende der Wirtschaftskrise ist nur schwer bestimmbar.

Des Weiteren besteht nach wie vor die Gefahr von Sanktionen, Regularien und sonstigen Eingriffe durch den russischen Staat, die sich auf die Automobil-Branche, und damit auch auf *Mercedes-Benz*, auswirken können.

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none">- starke, globale Marke- Qualität- Erfahrung- innovativ	<ul style="list-style-type: none">- teure Instandhaltung und Anschaffung
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none">- starke Positionierung in Russland- mittelfristig wieder wachsender Mittelstand / Automobilmarkt- verstärktes, globales Standing	<ul style="list-style-type: none">- Andauern der Wirtschaftskrise- externe Einflüsse- Wettbewerb

*Tabelle 6: SWOT-Analyse Mercedes-Benz in Russland
Quelle: eigene Darstellung*

7 Fazit

Zum Abschluss der Arbeit soll nun im Folgenden unter Betrachtung der Vor- und Nachteile eine Empfehlung ausgesprochen werden, ob und in welcher Form ein deutscher Automobil-Zulieferer in den russischen Markt eintreten sollte.

Zuletzt kündigten sowohl *Mercedes-Benz* als auch *VW* an, ihre Produktion in Russland weiter ausbauen zu wollen. Dies könnte, trotz der aus der Ukraine-Krise hervor gehenden Wirtschaftskrise, eine große Chance für deutsche Zulieferer sein, auf dem im Zuge der Arbeit als attraktiv bewerteten russischen Markt Fuß zu fassen. Es kommt immer wieder Kritik an der mangelnden Qualität der Produkte der wenigen russischen Zulieferbetriebe auf.

Durch den Markteintritt könnten unter anderem Geschäftsbeziehungen vertieft bzw. neu aufgebaut werden, das Risiko und steigende Kosten der *F&E* diversifiziert und momentan noch ungenutzte Absatzpotentiale genutzt werden. Durch Wissens- und Know-how-Transfer könnte eine effiziente und wirtschaftliche Produktion aufgebaut werden um am Geschäftserfolg der großen *OEMs* zu partizipieren.

Aufgrund guter Qualität und eines gutes Preis-/Leistungsverhältnis könnten komparative Konkurrenzvorteile aufgebaut und eine langfristig starke Marktposition erreicht werden. Darüber hinaus verkaufen sich Fahrzeuge aus dem Premium-Segment in Russland nach wie vor überraschend gut.

Trotz der dargelegten Risiken bieten sich durch den Markteintritt viele Chancen und Möglichkeiten zur Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolges. Dementsprechend sollten deutsche Zuliefererbetriebe im Zuge einer Direktinvestition möglichst bald in den wichtigsten europäischen Automobilmarkt der nächsten Jahre eintreten.

Literaturverzeichnis

DEHNEN Hermann Sebastian: Markteintritt in Emerging Market Economies. Wiesbaden 2012.

EBEL Bernhard et al.: Automotive Management. Heidelberg 2014.

FISCHER Paul: Aufbruch in die neue Triade China - Indien - Russland. Berlin und Heidelberg 2015.

GRASER Stephanie: Realwirtschaftliche und finanzwirtschaftliche Internationalisierung. Wiesbaden 2011.

OEHLRICH Marcus: Betriebswirtschaftslehre : Eine Einführung am Businessplan-Prozess. München 2013.

O'NEILL Jim: Building Better and Global Economic BRICs. New York. London 2001.

O'NEILL JIM: Die Märkte von morgen. München 2012.

PORTER Michael E.: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York 1985.

WILSON Dominic et al.: Dreaming with BRICs: The Path to 2050. New York 2011.

INTERNETQUELLEN

VI BRICS SUMMIT: Expansion of BRIC into BRICS. URL:
<http://www.brics5.co.za/about-brics/>, zul. abgerufen am 20.12.2014

VI BRICS SUMMIT: Treaty for the Establishment of a BRICS Contingent Reserve Arrangement – Fortaleza, July 15.
URL: <http://brics6.itamaraty.gov.br/media2/press-releases/220-treaty-for-the-establishment-of-a-brics-contingent-reserve-arrangement-fortaleza-july-15>, zul. abgerufen am 20.12.2014

ATLANTISCHE INITIATIVE: TTIP: Top 5 Concerns and Criticism. URL: <http://www.atlantic-community.org/-/ttip-top-5-concerns-and-criticism>, zul. abgerufen am 28.02.2015

BEHÖRDEN-SPIEGEL: Welt aus den Fugen. URL: https://www.wiso-net.de/443/document/BSPI__20141201844249545109385252215814775394, zul. abgerufen am 02.01.2015

BUNDESZENTRALE FÜR POLITISCHE BILDUNG: Stickwort: Russland. URL: <http://www.bpb.de/internationales/europa/russland/47933/einleitung>, zul. abgerufen am 15.01.2015

FRANKFURTER ALLGEMEINE ZEITUNG: Russland erklärt Finanzkrise für beendet. URL: <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/russland-erklaert-finanzkrise-fuer-beendet-13341001.html>, zul. abgerufen am 20.02.2015

GERMAN CENTER FOR MARKET ENTRY: Stichwort: Emerging economies. URL: <http://www.gcme.de/emerging.html>, zul. abgerufen am 19.12.2014

GERMANY TRADE & INVEST: Wirtschaftsdaten Kompakt: Russland. URL: http://www.gtai.de/GTAI/Content/DE/Trade/Fachdaten/PUB/2012/11/pub2012112680091111_159230_wirtschaftsdaten-kompakt---russland--november-2014.pdf, zul. abgerufen am 02.01.2015

GERMANY TRADE & INVEST: Russlands Industrie 2015 rezessionsbedroht. URL: <http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/DE/Trade/maerkte,did=1172520.html>, zul. abgerufen am 13.02.2015

KPMG: China's labor force: What happens when China's workers retire?. URL: <http://www.kpmg.com/DE/de/Documents/China-360-Issue10-201307-labor-force.pdf>, zuletzt abgerufen am 28.12.2014

MANAGER WIKI: Branchenstrukturanalyse. URL: <http://www.manager-wiki.com/externe-analyse/22-branchenstrukturanalyse-qfive-forcesq-nach-porter>, zul. abgerufen am 29.12.2014

LINDNER Rainer: Russlands defekte Demografie. URL: <http://www.berlin-institut.org/online-handbuchdemografie/bevoelkerungsdynamik/regionale-dynamik/russland.html>, zul. abgerufen am 28.12.2014

LOMONOSSOW: Hochschulbildung im 21. Jahrhundert - Öffentliches Gut oder Privatsache?, URL: http://www.lomonossow.de/2004_03/teichmann_3_04.pdf, zuletzt abgerufen am 28.12.2014

OFFICE OF THE UNITED STATES TRADE REPRESENTATIVE: Trans-Pacific Partnership (TPP). URL: <https://ustr.gov/tpp>, zul. abgerufen am 18.02.2015

RITTERMEIER Jennifer: Trends in der Automobilbranche (15.09.2014), URL: <http://blog.vdi.de/2014/09/trends-in-der-automobilbranche/>, zul. abgerufen am 14.02.2015

ROLAND BERGER: Russian automotive market update: what would be the real cost of sanctions?, URL: http://www.rolandberger.de/media/pdf/Roland_Berger_Russian_automotive_market_update_20140926.pdf, zul. abgerufen am 15.02.2015

SEIBEL Andrea: "Kapitalismus ist die größte NGO der Welt", erschienen in: Die Welt (12.04.2014). URL: https://www.wiso-net.de:443/document/WELT__126509294, zul. abgerufen am 02.01.2015

STIFTUNG FÜR WELTBEVÖLKERUNG: Datenreport 2012. URL: <http://de.slideshare.net/diedsw/datenreport-2012>, zuletzt abgerufen am 28.12.2014

TETT Gillian: The story of the Brics, erschienen in FT MAGAZINE (15.01.2010). URL: <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/112ca932-00ab-11df-ae8d-00144feabdc0.html>, zul. abgerufen am 29.12.2014

THE ECONOMIST: What's gone wrong with democracy, URL: <http://www.economist.com/news/essays/21596796-democracy-was-most-successful-political-idea-20th-century-why-has-it-run-trouble-and-what-can-be-do>, zul. abgerufen am 10.01.2015

TRIEBE Benjamin: Suche Rubel, biete Ideen, erschienen in: Neue Züricher Zeitung, URL: https://www.wiso-net.de:443/document/NZZ__LP3DM, zul. abgerufen am 22.02.2015

VDA: China und USA legten im Januar zweistellig zu. URL: <https://www.vda.de/de/presse/Pressemeldungen/20150217-China-und-USA-legten-im-Januar-zweistellig-zu.html>, zul. abgerufen am 18.02.2015

VDA: Elektromobilität. URL: <https://www.vda.de/de/themen/innovation-und-technik/elektromobilitaet/elektromobilitaet-fahrzeugangebot-der-hersteller-und-ausblick-NPE.html>, zul. abgerufen am 19.02.2015

VDA: Ja zu TTIP. URL: <https://www.vda.de/de/themen/wirtschaftspolitik-und-infrastruktur/TTIP/ja-zu-ttip.html>, zul. abgerufen am 19.02.2015

VOLK Frank: Mercedes verhandelt über Pkw-Produktion in Russland, URL: <http://www.automobil-produktion.de/2015/01/mercedes-verhandelt-ueber-pkw-produktion-in-russland/>, zul. abgerufen am 24.02.2015

VOLVOCARS: Übernahme der Volvo Car Corporation durch Zhejian Geely erfolgreich abgeschlossen, URL: http://www.volvocars.com/de/top/about/news_events/Pages/press.aspx?itemid=361, zul. abgerufen am 13.02.2015

WEHNERT Frederike: Automobilmarkt Russland: Trübe Aussichten für Pkw-Hersteller, URL: <http://www.marktundmittelstand.de/nachrichten/kunden-maerkte/automobilmarkt-russland-truebe-aussichten-fuer-pkw-hersteller/>, zul. abgerufen am 27.12.2014

WISSMANN Mathias: erschienen in Wirtschaftsdienst (01/2015). URL: <http://link.springer.com/article/10.1007/s10273-015-1772-4>, zul. abgerufen am 18.02.2015

WOLKING S.: Russland gehen die Arbeitskräfte aus, erschienen in: VDI Nachrichten. URL: https://www.wiso-net.de:443/document/VDIN__C595D6E6FFEB464384F447C1474111CB%7CVDIA__C595D6E6FFEB464384F447C1474111CB, zul. abgerufen am 07.02.2015

WORLD BANK: World DataBank.

URL: <http://databank.worldbank.org/data/views/reports/tableview.aspx?isshared=true#>,
zuletzt abgerufen am 23.12.2014

WORLDMETER: Stichwort: Population China.

URL: <http://www.worldometers.info/world-population/china-population/>,
zuletzt abgerufen am 28.12.2014

XPAKET: Stichwort: CKD – Completely Knocked Down. URL: <http://xpaket.de/ckd-completely-knocked-down/>, zul. abgerufen am 17.02.2014

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname